

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LES ESPACES DE PAROLE COMME SOURCE DE  
RECONNAISSANCE EXISTENTIELLE AU TRAVAIL

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN COMMUNICATION

PAR  
MARIE-LINE BÉNARD CYR

DÉCEMBRE 2010

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier le Centre jeunesse qui m'a permis de mener ma recherche en son sein. J'y ai été bien reçue et j'y ai apprécié mon séjour, qui a d'ailleurs été fort enrichissant. Je remercie Anne, la gestionnaire qui m'a accueillie dans son service, de même que chacun des participants de l'équipe – François, Patrick, Olivier, Sophie et Jean<sup>1</sup> – pour le temps précieux qu'ils m'ont accordé. Je tiens également à souligner l'apport des deux représentants organisationnels rencontrés.

Je souhaite exprimer toute ma gratitude à mon amoureux, Stéphane, qui m'a donné la chance de mener ma recherche à terme en prenant à sa charge une grande part de l'aspect financier de notre vie commune. Il a ainsi contribué à me fournir les meilleures conditions possible pour effectuer ma maîtrise. Je le remercie aussi pour son soutien dans les moments plus difficiles, où la motivation n'était pas toujours à son comble, et pour son attitude toujours positive face aux impondérables.

Je veux également rendre grâce à mes parents, Nicole et Mario, pour leur support et leur intérêt constant face à ma recherche. Je les remercie aussi de leur hospitalité dans le cadre de moments qui ont été très productifs au niveau de l'avancement de mon projet. Un merci particulier à ma mère pour sa grande disponibilité à discuter de ma recherche et de ses composantes.

Enfin, je remercie ma directrice de mémoire, Isabelle Mahy, pour son aide générale et ses commentaires précieux sur mes écrits.

---

<sup>1</sup> Pour des fins de confidentialité uniquement, j'utilise ici les pseudonymes de la recherche.

## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	viii
LISTE DES TABLEAUX.....	ix
RÉSUMÉ .....	x
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I	
PROBLÉMATIQUE.....	3
1.1 Gestion des organisations : la vision classique encore bien vivante.....	3
1.2 Une quête de sens naturelle et épineuse devenant un pivot des organisations .....	6
1.2.1 Le sens au travail, un besoin.....	6
1.2.2 Perte de repères et création existentielle.....	7
1.3 Une question de santé mentale et de bien-être psychologique au travail .....	9
1.4 Un besoin de reconnaissance au travail souvent occulté .....	12
1.4.1 Le besoin de reconnaissance au travail.....	12
1.4.2 Faible reconnaissance en contexte organisationnel .....	13
1.4.3 Reconnaissance au travail et bien-être.....	15
1.5 Question générale de recherche.....	16
1.6 Objectifs de recherche .....	17
1.7 Pertinence sociale et scientifique de la recherche.....	17
CHAPITRE II	
CADRE THÉORIQUE .....	20
2.1 À propos de la reconnaissance en contexte organisationnel.....	20
2.1.1 Ce qu'elle n'est pas .....	20
2.1.2 Ce qu'elle est.....	20
2.2 Les approches théoriques de la reconnaissance au travail.....	22
2.2.1 La perspective éthique.....	22
2.2.2 La conception humaniste et existentielle.....	22
2.2.3 La psychodynamique du travail.....	23
2.2.4 L'approche behavioriste ou comportementaliste.....	23
2.3 Les pratiques de la reconnaissance en milieu organisationnel .....	24

2.4	Les niveaux de la reconnaissance au travail.....	27
2.5	Les espaces de parole en contexte organisationnel.....	28
2.6	Au carrefour des espaces de parole et de la reconnaissance existentielle en milieu organisé ...	29
2.7	Définition provisoire d'un espace de parole.....	31
2.7.1	La notion de dialogue.....	32
2.7.2	Les concepts de base du dialogue.....	34
2.7.3	Définition provisoire d'un espace de parole.....	37
2.8	Précisions concernant le cadre conceptuel.....	38
2.8.1	Question, sous-questions et objectifs de recherche spécifiés.....	38
2.8.2	Liens avec la recherche terrain.....	39
CHAPITRE III		
DÉMARCHE DE RECHERCHE.....		41
3.1	Une position de recherche interprétativiste.....	41
3.2	Stratégie de recherche : le récit de pratique.....	42
3.3	Rappel des dimensions à l'étude et instrument d'investigation.....	43
3.4	Échantillon de recherche et relations avec le milieu.....	45
3.5	Quelques mots sur l'éthique.....	48
3.6	Démarche d'analyse.....	49
3.6.1	L'analyse thématique.....	50
3.6.2	Analyse transversale et interprétation.....	52
3.7	Limites des techniques choisies et crédibilité des résultats.....	53
3.7.1	Limites des techniques choisies.....	53
3.7.2	Crédibilité des résultats.....	54
CHAPITRE IV		
PRÉSENTATION ET ANALYSE INDIVIDUELLE DES DONNÉES.....		57
4.1	Résumé des entretiens avec François.....	57
4.1.1	Position générale par rapport au travail.....	57
4.1.2	Expérience de reconnaissance et de reconnaissance existentielle.....	58
4.1.3	Conception d'un espace de parole.....	59
4.1.4	Écoute et expression.....	59
4.1.5	Interactions et relations au quotidien.....	60
4.1.6	Espaces de parole et reconnaissance.....	60
4.1.7	Analyse des données par arbre thématique pour François.....	61

4.2	Résumé des entretiens avec Patrick.....	67
4.2.1	Position générale par rapport au travail.....	67
4.2.2	Expérience de reconnaissance et de reconnaissance existentielle .....	67
4.2.3	Conception d'un espace de parole.....	68
4.2.4	Écoute et expression.....	69
4.2.5	Interactions et relations au quotidien.....	69
4.2.6	Espaces de parole et reconnaissance .....	70
4.2.7	Analyse des données par arbre thématique pour Patrick .....	71
4.3	Résumé des entretiens avec Olivier.....	77
4.3.1	Position générale par rapport au travail.....	77
4.3.2	Expérience de reconnaissance et de reconnaissance existentielle .....	77
4.3.3	Conception d'un espace de parole.....	78
4.3.4	Écoute et expression.....	79
4.3.5	Interactions et relations au quotidien.....	79
4.3.6	Espaces de parole et reconnaissance .....	80
4.3.7	Analyse des données par arbre thématique pour Olivier .....	80
4.4	Résumé des entretiens avec Sophie.....	85
4.4.1	Position générale par rapport au travail.....	85
4.4.2	Expérience de reconnaissance et de reconnaissance existentielle .....	85
4.4.3	Conception d'un espace de parole.....	86
4.4.4	Écoute et expression.....	86
4.4.5	Interactions et relations au quotidien.....	87
4.4.6	Espaces de parole et reconnaissance .....	88
4.4.7	Analyse des données par arbre thématique pour Sophie .....	89
4.5	Résumé des entretiens avec Jean.....	95
4.5.1	Position générale par rapport au travail.....	95
4.5.2	Expérience de reconnaissance et de reconnaissance existentielle .....	95
4.5.3	Conception d'un espace de parole.....	96
4.5.4	Écoute et expression.....	97
4.5.5	Interactions et relations au quotidien.....	97
4.5.6	Espaces de parole et reconnaissance .....	98
4.5.7	Analyse des données par arbre thématique pour Jean .....	98
4.6	Résumé des entretiens avec Anne .....	103
4.6.1	Position générale par rapport au travail.....	104

4.6.2	Expérience de reconnaissance et de reconnaissance existentielle .....	104
4.6.3	Conception d'un espace de parole .....	105
4.6.4	Écoute et expression .....	105
4.6.5	Interactions et relations au quotidien .....	106
4.6.6	Rôle en tant que patronne au niveau de la reconnaissance et des espaces de parole ..	106
4.6.7	Espaces de parole et reconnaissance .....	107
4.6.8	Analyse des données par arbre thématique pour Anne .....	108
4.7	Résumé des éléments-clés de l'entretien avec le Comité sur la reconnaissance .....	113
4.7.1	Climat de travail général .....	114
4.7.2	Comité sur la reconnaissance .....	114
4.7.3	Reconnaissance au sein de l'organisation .....	114
4.7.4	Conception d'un espace de parole .....	115
4.7.5	Écoute et expression .....	116
4.7.6	Espaces de parole et reconnaissance .....	116
4.8	Résumé des éléments-clés de l'entretien avec les ressources humaines .....	117
4.8.1	Climat de travail général .....	117
4.8.2	Santé psychologique .....	117
4.8.3	Suivi des dossiers .....	118
4.8.4	Reconnaissance au sein de l'organisation .....	118
4.8.5	Conception d'un espace de parole .....	118
4.8.6	Écoute et expression .....	119
4.8.7	Espaces de parole et reconnaissance .....	119
CHAPITRE V		
ANALYSE TRANSVERSALE ET INTERPRÉTATION DES DONNÉES .....		120
5.1	Rappel des intentions de recherche .....	120
5.2	Quelques mots sur le travail et le bien-être au travail .....	122
5.3	Rôle prédominant des jeunes (clients) .....	122
5.4	Au sujet de la reconnaissance au travail en général .....	123
5.4.1	Un sens personnel à la reconnaissance au travail .....	123
5.4.2	Importance de la reconnaissance en contexte organisationnel .....	124
5.4.3	Reconnaissance au travail et bien-être .....	125
5.4.4	Expérience de reconnaissance en général .....	125
5.5	Sentiment de reconnaissance existentielle au travail .....	127
5.5.1	Omniprésence de respect .....	127

5.5.2	Personne à part entière ou numéro ?.....	127
5.5.3	À propos du sentiment d'importance et de la considération.....	128
5.5.4	Une prise en compte variable des besoins .....	129
5.5.5	Latitude décisionnelle.....	129
5.5.6	Sentiment d'être informé.....	129
5.5.7	Relations au travail.....	130
5.5.8	Autres réflexions .....	135
5.6	Conception d'un espace de parole.....	136
5.6.1	Proposition d'une définition .....	137
5.7	Espaces de parole en présence.....	138
5.8	Espaces de parole et reconnaissance existentielle en contexte organisationnel.....	139
5.8.1	Bienfaits des espaces de parole .....	139
5.8.2	Présence d'écoute .....	140
5.8.3	Une place pour l'expression .....	141
5.8.4	Besoin de cohérence .....	142
5.8.5	Synthèse du lien entre reconnaissance existentielle et espace de parole .....	143
CONCLUSION .....		146
APPENDICE A		
FORMULAIRE D'ENTENTE AVEC L'ORGANISATION HÔTE.....		151
APPENDICE B		
FORMULAIRE DE CONSENTEMENT .....		153
APPENDICE C		
GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES EMPLOYÉS.....		157
APPENDICE D		
GUIDE D'ENTRETIEN POUR LA GESTIONNAIRE .....		163
APPENDICE E		
GUIDE D'ENTRETIEN POUR LE COMITÉ SUR LA RECONNAISSANCE.....		169
APPENDICE F		
GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES RESSOURCES HUMAINES .....		172
RÉFÉRENCES.....		175



## LISTE DES FIGURES

Figure	Page
2.1 Schéma des formes de reconnaissance au travail .....	26

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
4.1 Arbre thématique pour François.....	61
4.2 Arbre thématique pour Patrick .....	71
4.3 Arbre thématique pour Olivier .....	80
4.4 Arbre thématique pour Sophie .....	89
4.5 Arbre thématique pour Jean .....	98
4.6 Arbre thématique pour Anne.....	108

## RÉSUMÉ

Les contextes sociaux et organisationnels contemporains suscitent un besoin de reconnaissance au travail chez une majorité d'employés. D'une part, les personnes accordent une grande importance à leur travail et ont de plus en plus d'attentes envers celui-ci. Il leur permet souvent de trouver et de donner un sens à leur vie. D'autre part, la pensée managériale classique, centrée sur l'efficacité, le rendement et l'excellence, est toujours vivante, fragilisant notamment les valeurs humaines et sociales. Les employés sont appelés à en faire toujours plus, plus rapidement, tout en étant davantage stressés et souffrants.

En parallèle, la reconnaissance en contexte organisationnel constitue un vecteur de satisfaction, de bien-être et de santé psychologique. Elle apparaît aussi comme un puissant outil de dynamisation des employés. Les dispositions relationnelles propices à la reconnaissance mutuelle se sont toutefois désagrégées au cours des dernières années. Le rythme excessif du travail ne laisse plus place à l'écoute, à la parole et aux interactions. Pour réapprendre à être ensemble, il est pourtant crucial d'ouvrir des espaces de parole et d'offrir un temps à l'expression et à l'écoute.

L'objectif principal de cette recherche est d'ailleurs d'explorer les espaces de parole et leur lien avec le sentiment de reconnaissance existentielle en contexte organisationnel, dans une perspective d'humanisation du travail. La reconnaissance existentielle s'attarde au travailleur en tant que personne distincte ayant une identité, une intelligence, des connaissances, des compétences et des sentiments.

Dans cette étude, le point de vue du travailleur est privilégié, la recherche s'inscrivant dans une approche interprétativiste. La collecte de données a été effectuée au sein d'un centre jeunesse du Québec qui se préoccupe de la reconnaissance au travail. Six employés d'une même équipe, dont la gestionnaire, ainsi que le conseiller aux ressources humaines et la coordonnatrice du Comité sur la reconnaissance, ont été interviewés dans le cadre d'entrevues semi-dirigées.

L'analyse qualitative des données démontre que les participants se sentent généralement reconnus existentiellement au travail. En outre, pour eux, un espace de parole est constitué de quatre dimensions principales : le temps, l'écoute, l'expression et l'amélioration. Le respect et l'ouverture sont également liés au concept. Selon les participants, de nombreux espaces de parole sont présents dans leur milieu, tels les rencontres, les échanges quotidiens et les comités de travail. Le volet amélioration tend cependant à ne pas être toujours présent, malgré son importance manifeste. Par ailleurs, les espaces de parole favorisent le sentiment de reconnaissance existentielle des employés dans le sens où ils laissent place à l'écoute tout en favorisant l'expression, ils donnent une importance à l'individu, ils accordent un temps, ils rendent les membres de l'organisation accessibles, ils aident à combler divers besoins, ils permettent la connaissance mutuelle et ils contribuent au sentiment d'être informé. En fait, le lien entre les deux processus est intrinsèque à divers égards.

Mots-clés : espace de parole, reconnaissance au travail, reconnaissance existentielle, communication interpersonnelle, bien-être au travail.

## INTRODUCTION

À l'heure actuelle, l'organisation du travail est en mutation. Le rôle des travailleurs se transforme et on leur en demande toujours davantage, ce qui entraîne souvent des effets néfastes sur leur bien-être psychologique. Au Canada, les problèmes de santé mentale arrivent d'ailleurs au premier rang des causes d'incapacité au travail. En parallèle, le travail occupe une place centrale dans la vie de la majorité des personnes. Peu importe la fonction exercée, le travail représente souvent beaucoup plus qu'un nombre d'heures passé dans l'entreprise. Nous nous trouvons aujourd'hui dans une situation où les gens ne vont plus seulement au travail pour effectuer des tâches et recevoir un salaire, mais où ils cherchent à s'épanouir, tant au niveau professionnel que personnel. En fait, les personnes se définissent beaucoup à travers leur travail, ce qui entraîne de plus grandes attentes par rapport à celui-ci.

Dans ce contexte, les attentes quant à la reconnaissance en milieu organisationnel sont également considérables. Le besoin de reconnaissance est ainsi présent chez la plupart des travailleurs, indépendamment de leur type d'emploi. Puisqu'elle favorise grandement l'accomplissement de soi, la reconnaissance représente un facteur directement lié à la santé psychologique et à la quête de sens des personnes. Elle joue également un rôle certain au niveau de la satisfaction au travail.

Par ailleurs, les espaces de parole, qui favorisent l'expression, l'écoute mutuelle, le respect et l'interaction, contribuent à l'animation d'un processus collectif de création de sens très important en milieu organisé. Plusieurs auteurs soulignent en effet la grande portée des lieux de parole dans un tel cadre. Cette importance est notamment liée au fait que de tels espaces donnent la parole aux personnes impliquées et leur offrent la possibilité d'interagir sur les valeurs fondamentales qui sous-tendent leurs perceptions et actions. Cependant, au rythme où le travail évolue, un temps suffisant n'est souvent pas alloué au développement de l'aspect relationnel, et les interactions sont souvent difficiles. Pourtant, les espaces de parole favorisent eux aussi la création de sens et la santé mentale des employés.

Sachant cela, il devient intéressant et pertinent de se poser diverses questions touchant ces deux réalités, que nous allons mettre en contact dans la présente étude. Comment la reconnaissance est-elle vécue et perçue par les employés ? Quels sont les espaces de parole en contexte organisationnel, et que suscitent-ils plus particulièrement ? Quel est le lien entre le sentiment de reconnaissance et les espaces de parole en présence au travail ? Voilà d'ailleurs précisément le but central de ce mémoire : explorer le lien entre le sentiment de reconnaissance des employés et les espaces de parole en contexte

organisationnel. Intuitivement, nous savons que les deux sont liés, mais l'objet de cette recherche est de pousser plus loin l'analyse et de tenter de comprendre la constitution de cette relation.

À ce sujet, la démarche de recherche que nous adoptons s'inscrit dans une logique subjectiviste. L'objectif de ce mémoire est donc de saisir le phénomène à l'étude du point de vue des acteurs eux-mêmes. Nous considérons en effet que ceux-ci sont les meilleurs porteurs de connaissance des réalités qu'ils vivent quotidiennement au travail. De plus, cette recherche n'aspire pas à la généralisation, mais elle vise plutôt à comprendre une réalité locale.

Il est à noter que la thématique étudiée s'intéresse tant aux personnes elles-mêmes qu'aux organisations qui les accueillent. En effet, le vieillissement de la population entraîne de nombreux départs à la retraite, tandis que le nombre de diplômés qui arrivent sur le marché du travail est moins important. Cette situation place les organisations dans une position où la rétention et l'embauche de nouveaux employés deviennent essentielles. De plus, le bien-être et la satisfaction des travailleurs sont tout aussi cruciaux.

Cette recherche est divisée en cinq chapitres. Le premier chapitre expose d'abord la problématique sous-jacente à notre étude. Celle-ci englobe la présence importante de la vision classique au sein des organisations, la quête de sens des employés en contexte organisationnel, les difficultés liées à la santé mentale au travail, de même que le besoin de reconnaissance des travailleurs. La question principale de recherche, les sous-questions et objectifs poursuivis dans ce mémoire sont abordés à la fin de cette section. Le deuxième chapitre présente le cadre théorique, c'est-à-dire les données les plus pertinentes sur les concepts à l'étude. Ainsi, les notions de reconnaissance et d'espace de parole sont explorées et mises en parallèle, dans le but de bien les saisir. Le troisième chapitre aborde quant à lui notre position épistémologique de recherche, qui est interprétativiste. Il traite également de notre stratégie de recherche, de notre démarche pratique, ainsi que des étapes de la cueillette et du traitement des données. Le chapitre suivant est consacré à la présentation et à l'analyse individuelle des données recueillies sur le terrain. Il vise à bien comprendre le point de vue des personnes rencontrées. Enfin, le cinquième chapitre consiste en l'analyse transversale et l'interprétation des données. Les propos individuels sont mis en parallèle et discutés entre eux, en plus d'être mis en relation avec divers éléments de notre problématique et de notre cadre théorique. Le but principal de ce chapitre est de répondre à notre question de recherche. Une conclusion générale comprenant les faits saillants de la recherche, ses limites et diverses pistes de recherche révélées par notre étude clos ce mémoire.

## CHAPITRE I

### PROBLÉMATIQUE

#### 1.1 GESTION DES ORGANISATIONS: LA VISION CLASSIQUE ENCORE BIEN VIVANTE

Depuis de nombreuses années, diverses perspectives sur l'organisation et ses activités se développent, se discutent et se nourrissent, notamment suite à l'enracinement profond de la vision que nous appelons aujourd'hui « classique » au sein des organisations dès le début du XXe siècle. Que ce soit l'école des relations humaines, celle des ressources humaines ou de la contingence; que ce soit les approches systémiques, cybernétiques, culturelles, symboliques, discursives, critiques ou postmodernes, une panoplie de visions ont tenté et cherchent toujours à pallier aux manques de l'une et de l'autre. En effet, alors que certaines écoles de pensée s'attardent à la productivité ou au profit, d'autres se concentrent sur l'humain, la création de sens et le sens perçu, les émotions ressenties, le discours, les symboles et la culture, tandis que d'autres encore traitent de complexité, de politique, de conflits, de pouvoir, de processus ou de ce qui est invisible dans la pensée organisationnelle.

Même si les mentalités et les façons de faire se modifient tranquillement, une multitude d'organisations, qu'elles soient petites, moyennes ou grandes, se conçoivent toujours, en 2010, selon des principes qui découlent de l'approche classique ou néo-classique. En effet, l'efficacité, le rendement, la réduction des coûts, la division des tâches, les normes et standards, le leadership de direction, les processus suivant des principes rigides, la maximisation des profits, la compétitivité et les liens de cause à effet font largement partie de l'idéologie et du vocabulaire courants, admis et peu critiqués. Les gestionnaires à qui l'on demande de définir les composantes de l'efficacité organisationnelle répondent d'ailleurs généralement en suivant ces quatre axiomes : la qualité des ressources humaines, l'efficacité économique et technique, la stabilité et la croissance, de même que la position de l'organisation dans son marché (Morin, 1996). Cela indique qu'une bonne proportion de gestionnaires crée et évalue toujours la performance des organisations de façon traditionnelle, c'est-à-dire en suivant des croyances classiques ou néo-classiques. La pensée économique classique demeure souvent au centre des préoccupations (Morin, 1996; Aubert dans Carré, 2007). L'efficience, la

productivité et l'excellence sont ainsi des concepts qui guident encore largement les organisations du début du XXI<sup>e</sup> siècle : la perception de menaces à la survie des organisations et l'intensification de la compétition internationale expliqueraient notamment l'orientation de ces préoccupations (Morin, 1996; Carré, 2007).

Par ailleurs, certaines tendances émergent de ces représentations gestionnaires de l'efficacité (Morin, 1996) et du management actuel (Ariès dans Carré, 2007). D'une part, la prédominance de la réussite économique affaiblit l'importance des valeurs sociales, morales, spirituelles et écologiques (Morin, 1996). En d'autres mots, du fait que le pôle économique contraint l'organisation à accroître sans cesse sa performance, le poids des dimensions humaines et sociales diminue en contexte organisationnel (Aubert dans Carré, 2007). Cette prédominance dénature aussi la notion d'efficacité en la cantonnant fréquemment à l'atteinte de résultats, et elle altère l'expérience du travail en occasionnant une perte de sens chez les employés, qu'elle soit grande ou petite (Morin, 1996). Le cas de France Télécom, où plus de 40 employés se sont enlevé la vie depuis 2008, en est un exemple concret, certains d'entre eux ayant désigné spécifiquement l'entreprise, ses nouvelles formes de travail et son organisation du travail pour leur geste. D'autre part, la conceptualisation courante de l'efficacité tend à dépersonnaliser les partenaires sociaux, ce qui conduit souvent à la non-reconnaissance de l'humanité des travailleurs et à l'adoption d'attitudes impersonnelles envers eux, désavouant leur complexité psychologique, sociologique, culturelle et spirituelle (Morin, 1996).

En outre, dans une perspective classique, l'essence de la communication réside dans sa transmission ainsi que dans les effets du canal. Les gestionnaires fonctionnalistes la perçoivent en tant que message voyageant d'un point à un autre. Les filtres ont un rôle important, comparativement au contenu et au sens du message. La communication est considérée dans un but d'efficacité et de meilleure prise de contrôle de la part des gestionnaires (Putnam et Pacanowsky, 1983). Pour des organisations qui évoluent dans un tel esprit, la communication organisationnelle réfère à des échanges de messages dans un réseau de relations interdépendantes, qui doivent s'ajuster à l'incertitude de l'environnement. De cette définition plutôt réductrice de la communication (Pondy et Mitroff, 1979; Putnam et Pacanowsky, 1983; Aktouf, 1992) résultent forcément des pratiques restrictives. En fait, si nous adoptons un regard qui s'ouvre à la complexité, les interactions quotidiennes sont souvent multidirectionnelles. Les communications développent le sens social commun et y participent. Afin de bien comprendre les phénomènes sociaux, il importe de saisir la dimension unique de chacune des situations (Putnam et Pacanowsky, 1983).

Ainsi, de nombreux impacts découlent du fonctionnalisme actuel. Bourcier et Palobart (1997) soulignent que le « néo-taylorisme » existant ne concorde pas avec les besoins des travailleurs. Les conséquences inhérentes au management de l'excellence se font sentir, notamment sur le plan humain. Ses grandes difficultés à rapprocher patrons et employés, ainsi que travail et capital, n'empêchent cependant pas une multitude de dirigeants de poursuivre dans cette voie (Aktouf, 1996). Les notions associées à la pensée classique, comme la productivité et la compétitivité, sont certes essentielles pour la survie à long terme des organisations. Elles ne sont cependant pas suffisantes en soi (Morin, 1996), entre autres car elles affaiblissent les valeurs humaines et sociales, occasionnent une perte de sens chez les travailleurs, dépersonnalisent les individus, altèrent la notion d'efficacité et engendrent des lacunes au niveau de la prise en compte de la complexité des interactions et relations, comme nous l'avons vu.

En parallèle, pour reprendre la pensée d'Aktouf (1996), les entreprises occidentales produisent des gestionnaires-héros que l'ensemble de la société divinise. Plus souvent qu'autrement, les employés des organisations qui ont une vision classique sont traités comme « chair à profits ». Le travailleur en tant que coût variable contribue au maintien du dirigeant en tant que coût fixe. En fait, dans ces situations, plus le gestionnaire est déifié, plus l'employé est considéré comme un objet malléable et soumis. Pour le manager, l'employé est alors une non-personne : il est *objet* de gestion et passif. Paradoxalement, les « ressources » sont appelées à collaborer à la qualité totale et à se mobiliser pour des stratégies et valeurs qui sont exclusivement déterminées par les leaders considérés comme tout-puissants. Dans ces cas, l'employé vit une dépersonnification (Aktouf, 1996). Souvent, la base de la pyramide organisationnelle n'offre pas d'espace pour des personnes traitées en tant que *personnes* et admises à agir comme telles. Les employés en sont conscients et en souffrent (Aktouf, 1996). Ces propos d'Aktouf, bien que datant de 1996, sont toujours bien vivants aujourd'hui. Effectivement, à l'heure actuelle, plusieurs travailleurs ne sont pas considérés à part entière. On assiste à une déshumanisation du travail et des employés (Ariès et Dejours, dans Carré, 2007). Ces derniers sont fréquemment réduits au statut d'objets passifs, obéissants et remplaçables (Carré, 2007). Ils sont considérés en tant que vides culturels, puisque dans le management de l'excellence, qui prédomine souvent au sein des organisations, les gestionnaires ont notamment le rôle de bâtir, modifier et transmettre des symboles, convictions et valeurs de l'organisation (Aktouf, 1996).

De nombreuses dimensions humaines sont donc évacuées de la vie quotidienne, ce qui peut notamment être expliqué par le contexte social moderne (Brun et Dugas, 2005). Dans plusieurs cas, les valeurs marchandes ont préséance sur le souci d'autrui, le partage et la solidarité. On assiste à une dégradation



du soutien social, pourtant crucial à l'équilibre psychologique au travail (Brun, Biron, Martel et Ivers, 2003). L'exemple des nombreux suicides chez France Télécom étaye d'ailleurs aussi ce propos.

Les stratégies traditionnelles de gestion des ressources humaines ne permettent pas à la majorité des travailleurs de se sentir bien psychologiquement (ce sujet est d'ailleurs abordé en détails au point 1.3). Le côté humain devrait donc retrouver une place plus importante (Brun, Biron, Martel et Ivers, 2003) pour composer avec cet état de fait. Plusieurs organisations gagneraient beaucoup à s'humaniser – via la reconnaissance notamment – au lieu de faire l'apologie de considérations financières abstraites (Bourcier et Palobart, 1997). La vision classique demeure toutefois souvent au centre des perspectives gestionnaires, en étant de plus en plus néfaste pour les employés à cause de la mondialisation et des transformations organisationnelles actuelles. Afin de miser sur la personne au lieu des systèmes, et parce que « les individus ne peuvent plus se contenter d'être le maillon anonyme d'une chaîne » (Bourcier et Palobart, 1997, p. 36), l'entreprise se doit d'apprendre à interpeller des humains, et non pas des ressources (Bourcier et Palobart, 1997).

## 1.2 UNE QUÊTE DE SENS NATURELLE ET ÉPINEUSE DEVENANT UN PIVOT DES ORGANISATIONS

### 1.2.1 Le sens au travail, un besoin

Les humains cherchent constamment un sens à ce qui leur arrive, aux situations qu'ils vivent, aux événements, etc. (Watzlawick, 1976). En parallèle, tel que Morin (1996) l'indique, le travail est central dans la vie des gens. En effet, « le sens commun veut que le travail occupe matériellement une part importante de la vie – huit heures par jour. Cette évaluation grossière est en dessous de la réalité. Le rapport subjectif au travail pousse ses tentacules bien au-delà de l'espace de l'atelier, du bureau ou de l'entreprise, et colonise en profondeur l'espace hors travail » (Dejours, 1993, p. 251). Il est donc logique que les employés souhaitent que leur travail, qui occupe une grande part de leur vie, leur soit sensé. L'impression de participer à une plus grande société, le sentiment de faire quelque chose et d'avoir un but constituent d'ailleurs trois caractéristiques liées au travail (Morin, 1996). Le temps que chacun y accorde, les divers rôles qu'il joue et son intégration avec les autres parties importantes de la vie fait du travail une activité marquante (Morin, 1996). En 1997, il occupe ainsi le deuxième rang en termes d'importance, après la famille (Bourcier et Palobart, 1997). En 2007, il est toujours aussi important, constituant la deuxième condition au bonheur, après la santé (Carré, 2007).

Pour bon nombre de personnes, il existe cependant des difficultés à ce propos. Les travailleurs vivent souvent un drame existentiel au travail (Dejours, 1993). Dans plusieurs cas, le cadre rigide dans lequel ils évoluent, leur surdose de travail, l'assignation de tâches plus ou moins liées à leur domaine d'expertise, la pression constamment exercée sur eux, leur dépersonnalisation, la répression – formelle ou informelle – de leurs idées et sentiments, les pratiques communicationnelles limitées, ainsi que plusieurs autres facteurs, les mènent à ne plus voir le sens de leur travail. Pourtant, consciemment ou non, les personnes poursuivent toujours cette quête de sens : celle-ci constitue l'essence de l'homme. Elles ne demandent qu'à trouver un vrai sens à leur vie, à leur travail, qui se traduit par le fait de ressentir un véritable bien-être au travail – bien-être qui, suivant les constats énumérés, est actuellement absent dans bien des cas.

En outre, le travail a plusieurs rôles, mais il semble assumer deux fonctions de base : une fonction économique (salaire, sécurité d'emploi) et une fonction expressive (intérêt du travail, autonomie, intégration des compétences) (Morin, 1996). De plus, le travail est toujours constitué d'une dimension invisible, impalpable (Schwartz, 2004). Ce côté immatériel réfère à ce qui ne peut être calculé, contrôlé, prévu, mais qui est néanmoins une partie intégrante de la richesse du travail (Schwartz, 2004). Plus difficilement reconnu, l'invisible du travail est associé à des gestes, mais il est aussi souvent lié à l'aspect relationnel, au collectif, aux échanges et à l'expérience des personnes, à leur savoir (Schwartz, 1997 et 2004). Ainsi, il ne faut pas oublier que le travail est une activité qui génère des relations humaines et qui contribue au développement des responsabilités morales et spirituelles. En outre, le travail ne correspond plus à sa valeur intrinsèque d'utilité et de service aux autres (Morin, 1996). De façon générale, les pratiques actuelles le morcellent beaucoup et les personnes ont de la difficulté à faire quelque chose qui leur ressemble et à être créatives. La productivité en est peut-être augmentée, mais un sentiment d'inefficacité, de non-existence et de perte de sens affectent souvent les employés (Morin, 1996). En effet, toujours selon Morin, ceux qui travaillent dans les organisations qui prônent le culte de la performance perdent le sens du travail, cette perte de sens étant notamment imputable aux représentations actuelles de l'efficacité décrites plus haut.

### 1.2.2 Perte de repères et création existentielle

Jadis, les systèmes religieux et spirituels contribuaient largement à offrir un sens à la vie – la résolution de ce problème existentiel est maintenant à la fois plus épineuse et plus nécessaire (Morin, 1996). Bourcier et Palobart (1997) corroborent en affirmant que les modèles d'hier n'ont pas été remplacés. L'abandon des valeurs et motivations qui gouvernaient l'existence sociale jusqu'à la moitié du XXe

siècle, ainsi que la chute graduelle des grands systèmes de sens religieux ou politiques, ont laissé le champ libre pour l'apparition de nouvelles instances de construction existentielle personnelle. L'entreprise fait partie de cette catégorie, et s'affiche de manière organisée et intentionnelle en tant que telle (Aubert, 1996). De surcroît, ce vide, cette perte de repère entraîne certains effets chez l'humain. Une des conséquences les plus imposantes à cet égard est l'angoisse existentielle (Aubert, 1996). Si nous posons alors le travail dans ce vide, il demeure central et devient déclencheur de plusieurs maux. C'est sur cette toile de fond que se créent aujourd'hui les relations en contexte organisationnel.

Par ailleurs, le fantasme d'excellence proposé par l'organisation représente un moyen de construction existentielle, mais aussi une bonne façon pour elle d'assurer la réalisation de ses objectifs. La carrière devient souvent l'élément autour duquel la vie personnelle gravite et d'où le sens peut émerger : les gens *sont* leur vie professionnelle. La sphère privée des salariés est d'ailleurs de plus en plus envahie par le travail (Carré, 2007). Pour les entreprises à philosophie classique ou néo-classique, l'excellence représente la fin ultime. Cela les amène fréquemment à épuiser les énergies individuelles en les entretenant dans une quête indéfinie et en les canalisant par les projets d'entreprise. Le travail constitue un projet de vie personnel et collectif : il propose un cadre où les gens peuvent trouver un sens à leur vie (Aubert, 1996). Pour l'éthique de l'excellence, valeurs individuelles et valeurs de l'entreprise s'entremêlent, de même qu'exigences professionnelles et personnelles. Ce type de système a pour but de rejoindre la personne dans sa totalité. Il a une très grande emprise, car il ancre une logique de réussite au plus profond de l'individu en présentant le tout en tant que nécessité économique et morale (Aubert, 1996). L'individu est graduellement réduit à une seule de ses dimensions, la dimension économique (Ariès dans Carré, 2007).

Dans ce contexte, les gens sont ainsi appelés à en faire toujours davantage, à le faire mieux et plus rapidement (Aubert, 1996; Falcoz dans Carré, 2007). Cette excellence, caractérisée par la conquête personnelle, va d'ailleurs de pair avec l'égoïsme de notre société. Effectivement, dans le contexte hypermoderne actuel, l'individualisme est omniprésent, le collectif s'étant effacé au profit du personnel (Lipovetsky et Charles, 2004). Le système en place « sacralise le bonheur privé des personnes et brise les solidarités et consciences de classe au bénéfice des revendications et préoccupations personnelles » (Lipovetsky et Charles, 2004, p. 40). L'absence de lien social et la fragmentation sont en fait deux réalités contemporaines. Aujourd'hui, chacun se doit d'être le meilleur; excellence et accomplissement de l'individu ne deviennent qu'un, et constitue souvent le seul objectif concevable (Aubert, 1996). D'ailleurs, le concept d'excellence est peut-être si populaire parce qu'il répond à un manque, celui d'absolu. Actuellement, l'absolu recherché en est un de soi-même, une

quête de réalisation et de développement personnels extrêmes (Aubert 1996). L'entreprise constitue ainsi une instance existentielle à la fois à travers la démarche de l'individu (qui cherche à se réaliser et à trouver un sens, qui s'investit dans une institution qui lui fournit repères et projets) et à celle de l'entreprise (qui cherche des ressources pouvant être mobilisées et qui canalise les énergies à son service) (Aubert, 1996).

La découverte d'un sens au travail et à la vie n'est donc pas favorisée par la démobilisation propre à notre société. Il arrive souvent que l'individu n'ait plus confiance en l'entreprise, qu'il soit désillusionné (Bourcier et Palobart, 1997). Les pratiques actuelles de mobilisation et de développement organisationnel se concentrent habituellement sur l'engagement envers les objectifs de l'organisation (Morin, 1996). De façon générale, il est pourtant fondamental de s'intéresser autant aux travailleurs qu'aux produits du travail : le travail est un moyen de développement de la personne et de la collectivité (Morin, 1996) et il constitue un lieu de quête identitaire (Bourcier et Palobart, 1997; Brun, Biron, Martel et Ivers, 2003).

### 1.3 UNE QUESTION DE SANTÉ MENTALE ET DE BIEN-ÊTRE PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL

Les transformations inhérentes au monde du travail ont apporté leur lot de difficultés, notamment en ce qui a trait à la santé des employés. Ces derniers deviennent en effet de plus en plus anxieux et insatisfaits (Aktouf, 1996). On remarque également une augmentation de la souffrance au travail dans les dix dernières années (Carré, 2007). À ce propos, l'angoisse expérimentée dans l'entreprise provient entre autres de la nécessité d'être fort, des objectifs qu'il faut à tout prix réaliser, de l'exigence de gagner, bref, de la quête de l'excellence (Aubert, 1996). La souffrance psychique a remplacé la souffrance physique et ce, à tous les niveaux hiérarchiques (Carré, 2007). En parallèle,

[La notion de sens au travail] a pris de l'ampleur proportionnellement à la folie vécue dans les entreprises : productivité, vitesse, rentabilité, augmentation de la valeur de l'action, etc. Cette folie arrive avec son lot d'effet pervers (*sic*), un taux de roulement élevés (*sic*) entre autres, un désengagement des personnes et surtout des problèmes de santé mentale. C'est ainsi que chaque semaine, cinq cent mille Canadiens restent à la maison parce qu'ils sont à bout (Plourde, s.d., 5e par.).

Ce sont d'ailleurs les problèmes de santé psychologique qui arrivent au premier rang des causes d'incapacité au travail au Canada (Santé Canada, 2003, dans Lamontagne, 2006). Un véritable soutien de la part des organisations à ce niveau est toutefois souvent absent. Au quotidien, on en demande beaucoup – et toujours plus – aux employés. La pression exercée sur eux est souvent grande. Des études menées par Santé Québec révèlent en fait que l'incapacité de travail imputable à la santé mentale est passée de 7 à 13% entre 1987 et 1998. Le nombre moyen de jours d'incapacité de travail par employé pour des problématiques de santé mentale a également augmenté de 200% en six ans, entre 1992 et 1998 (Brun, Biron, Martel, Ivers, 2003; Vézina et Bourbonnais, 2001, dans Brun et Lamarche, 2006).

Brun, Biron, Martel et Ivers (2003) soulignent cependant qu'une très faible proportion d'employés seulement – 2% à 3% – s'absente du bureau pour des motifs psychologiques, alors qu'un très grand nombre de travailleurs qui demeurent au travail souffrent de détresse psychologique importante, ce qui influence l'exécution de leurs tâches. En fait, selon l'étude menée par ces auteurs auprès d'employés de quatre organisations québécoises oeuvrant dans différents milieux, plus de 43% des répondants affirment avoir un niveau élevé de détresse psychologique et ce, peu importe le statut et la nature de leur travail. Cela signifie que nous ne devons pas forcément nous fier aux chiffres sur l'absentéisme et les congés prolongés pour mesurer l'ampleur de la problématique de la santé mentale au travail. Ce n'est pas parce qu'un employé ne s'absente pas du travail qu'il y ressent un bien-être : plusieurs d'entre eux demeurent au travail même s'ils souffrent. Cette même étude (Brun, Biron, Martel et Ivers, 2003) indique aussi que quatre éléments se distinguent au niveau de leur influence élevée sur la santé mentale au travail : la surcharge quantitative; la faible reconnaissance de la part de l'entourage, des collègues et du supérieur; les relations médiocres avec le supérieur; de même que la faible participation aux décisions et la carence au niveau de la circulation de l'information.

De façon générale, il est de plus en plus admis que le stress a une incidence négative sur un nombre toujours plus élevé de travailleurs (Hoel, Sparks et Cooper, 2001, dans Brun et Lamarche, 2006). L'envergure de la problématique du stress au travail et ses contrecoups négatifs sont ainsi graduellement reconnus au sein des organisations (Brun, Biron et Ivers, 2007). Ces dernières, qui doivent faire face à cet enjeu important, en subissent les contrecoups économiques – tout comme les employés et la société (Brun et Lamarche, 2006).

Dans le même ordre d'idées, un sondage CROP mené pour l'ordre des conseillers en ressources humaines agréé (CRHA) et l'ordre des conseillers en relations industrielles agréé (CRRIA) en mars

2008 rapporte que 14% des travailleurs québécois âgés de plus de 18 ans sont « très stressés » au travail, 35% sont « assez stressés » et 31% le sont « un peu » (sondage CROP, 2008). Selon le même sondage, plus de la moitié des répondants croient que le stress constitue un phénomène qui a tendance à augmenter dans leur milieu de travail, contre seulement 5% qui pensent qu'il diminue (sondage CROP, 2008). Or, en plus d'avoir une incidence sur la productivité et les accidents de travail, le stress constitue un facteur d'insatisfaction au travail. Les organisations ressentent donc également les effets du stress, tout en ayant la capacité de limiter les sources de stress issues du travail (Brun, Biron et Ivers, 2007).

Il semble donc que la surcharge physique et psychique de travail, le stress continu, l'aliénation, les sentiments d'impuissance et d'incapacité à se réaliser traduisent une situation bien réelle pour une multitude de travailleurs (Bourcier et Palobart, 1997). Gestionnaires et employés doivent souvent répondre à de nouvelles exigences qui s'avèrent contradictoires et qui représentent un réel défi de cohérence et d'équilibre. Indépendamment du statut, il est fréquent que la tâche des employés augmente et se complexifie, requérant des efforts supplémentaires et des adaptations variées (Brun et Dugas, 2005). L'importante charge de travail des gestionnaires nuit quant à elle à la santé psychologique des personnes et représente un frein à la mise sur pied d'actions destinées à l'amélioration du bien-être au travail. Il n'est donc pas rare d'assister à un cercle vicieux, où gestionnaires et employés n'ont pas le temps ni l'énergie de faire progresser leurs conditions de travail (Brun, Biron et Ivers, 2007).

Divers indices, comme la prédominance de l'individualisme, la démobilitation, l'absentéisme et le scepticisme envers les patrons, permettent de prédire une crise prochaine de la subjectivité et de la santé psychologique des travailleurs, qui sont déjà épuisés (Brun, Biron, Martel et Ivers, 2003). Ainsi, le bien-être psychologique des employés au quotidien est loin d'être entier. Il est affecté par de nombreux facteurs, tels l'omniprésence de l'excellence, la quantité de travail demandé, la complexification des tâches, le stress et l'angoisse. En outre, les relations interpersonnelles et le niveau de reconnaissance ont également une grande influence sur la santé mentale des travailleurs.

## 1.4 UN BESOIN DE RECONNAISSANCE AU TRAVAIL SOUVENT OCCULTÉ

« [L'homme] ne commence à exister que par le regard d'autrui »  
- Tzvetan Todorov

### 1.4.1 Le besoin de reconnaissance au travail

Selon Todorov, issu du domaine de l'anthropologie, la reconnaissance constitue un besoin essentiel de l'être humain (dans Bourcier et Palobart, 1997). D'ailleurs, le besoin de reconnaissance en milieu organisationnel est présent chez une grande proportion de travailleurs, indépendamment de leur statut ou du type d'emploi qu'ils occupent (Brun, Biron, Martel et Ivers, 2003; Brun et Dugas, 2005; site Internet CGGST, 2009). À l'instar de Bourcier et Palobart (1997), qui affirment que le besoin de reconnaissance est étroitement lié au contexte général actuel, Brun et Dugas (2005) expliquent que ce besoin provient à la fois des contextes sociaux et organisationnels d'aujourd'hui.

D'abord, au niveau social, l'économique règne en maître et ce, souvent au détriment du social. Les réseaux sociaux se morcellent; on assiste à l'accroissement de l'individualisme et à l'affaiblissement des solidarités (Brun, Biron, Martel et Ivers, 2003). Comme nous l'avons vu, le caractère vague des référents individuels et collectifs de même que l'abandon des traditions mettent la personne face à l'obligation de trouver des points de repères et significations personnelles pour baliser sa vie (Aubert, 1996; Morin, 1996; Brun et Dugas, 2005). À cet égard, l'organisation peut devenir une instance de construction existentielle personnelle (Aubert, 1996). Ainsi, les individus ont maintenant davantage d'attentes par rapport au travail (Bourcier et Palobart, 1997). Bien que la rémunération demeure un élément fondamental pour tous les employés, une tendance se dessine : les sphères liées à l'épanouissement personnel gagnent du terrain sur les aspects plus instrumentaux du travail (Bourcier et Palobart, 1997). À ce sujet, Langis et Boucher précisent :

*L'Étude des Employeurs de choix au Canada* menée annuellement par Hewitt & Associés démontre que parmi les 17 leviers qui influencent la mobilisation, la reconnaissance arrive au deuxième rang, loin devant la rémunération. Les groupes de discussion, sondages et entrevues de départ que nous conduisons auprès d'employés de différentes organisations confirment également l'importance accordée à la reconnaissance en milieu de travail (s.d., 2e par.).

Le travail permet donc de répondre à de nombreux besoins et de satisfaire des aspirations personnelles (Brun et Dugas, 2005), et les personnes lui accordent globalement une très grande valeur. Il occupe d'ailleurs le deuxième rang d'importance dans la vie des personnes, après la famille (Bourcier et

Palobart, 1997). Selon Carpentier-Roy (1995, 2000), le travail représente le lieu privilégié du lien social. La quête identitaire et le besoin de réalisation personnelle peuvent aussi chercher à être comblés à travers le travail. Par conséquent, les attentes liées à la reconnaissance se font sentir de manière plus importante dans cette sphère (Brun et Dugas, 2005). Au même moment, les changements fondamentaux au sein des organisations remettent fréquemment en question la valeur de l'individu et de ses accomplissements (Brun et Dugas, 2005).

Par ailleurs, tel qu'expliqué plus haut, l'organisation du travail est en mutation. Le contexte économique mondial, la concurrence internationale, la prééminence du capitalisme, la mondialisation, de même que l'arrivée de nouvelles technologies expliquent en partie les modifications continues des organisations, communément orientées vers la performance. Les rôles, fonctions et tâches se transforment (Brun, Biron, Martel et Ivers, 2003). Bon nombre d'entreprises se voient affectées par des changements de natures diverses, ce qui apporte son lot de conséquences négatives au niveau psychologique – stress, sentiment d'insécurité, baisse du sentiment d'appartenance, remise en cause de l'autorité, remise en cause des liens de confiance, etc. (Brun et Dugas, 2005). Comme nous l'avons vu précédemment, plusieurs individus œuvrant au sein d'une organisation n'ont d'autre choix que de jongler avec de nouvelles obligations souvent discordantes. Peu importe leur statut, la tâche des employés s'accroît et se complexifie souvent, ce qui demande ajustements et efforts additionnels. À titre d'exemple, près du quart des travailleurs québécois estiment que leur charge de travail est actuellement trop grande (sondage CROP, 2006). Cette situation accroît leur besoin de reconnaissance authentique (Bourcier et Palobart, 1997; Brun et Dugas, 2005). En effet, notamment à cause de leur surcharge de travail, les employés redoutent de ne pas y arriver, de se tromper, et ils ont besoin d'être réconfortés (Bourcier et Palobart, 1997).

#### 1.4.2 Faible reconnaissance en contexte organisationnel

La culture de performance, l'augmentation des activités parallèles au travail de base et l'accroissement du ratio gestionnaires/employés sont autant de motifs qui soutiennent l'idée que les conditions relationnelles favorables à la reconnaissance mutuelle se sont désagrégées peu à peu au sein des organisations modernes (Brun, Biron, Martel, Ivers, 2003; Brun et Dugas, 2005). Il semble en effet que l'harmonie des relations entre collègues ne soit pas préconisée par les organisations actuelles (Brun, Biron, Martel et Ivers, 2003; Carré, 2007) : l'énorme quantité de travail, les contraintes de temps, les exigences d'excellence d'où une compétition peut émerger représentent autant de facteurs qui rendent les relations entre employés difficiles à établir. Les pratiques gestionnaires qui pourraient pallier à la



situation, tels des rencontres d'équipe, des échanges en face-à-face, des activités sociales et des témoignages de reconnaissance, sont peu mises en branle, faute de temps, de capacités, de soutien, de moyens et de ligne directrice en la matière (Brun, Biron, Martel et Ivers, 2003).

En parallèle, plusieurs gestionnaires s'éloignent graduellement du travail réel, se séparant de plus en plus du quotidien des employés, rendant ardues les interactions avec eux et l'établissement de relations valorisantes. Leur isolement, leur emploi du temps serré et leurs larges responsabilités ne les incitent pas à favoriser la participation et l'interaction. Dans bien des cas, les soucis administratifs semblent plus importants. Les relations sont souvent unilatérales, alors que le travailleur souhaite généralement une compréhension mutuelle, un partage des intérêts, attentes et contraintes de chacun (Bourcier et Palobart, 1997). Tous, y compris les employés, les gestionnaires et les organisations, peuvent subir les conséquences néfastes de cette situation (Brun, Biron, Martel et Ivers, 2003). Une panoplie d'études indique pourtant que, chez les employés, l'absence d'équilibre entre « coûts » et « gains » du travail peut provoquer la détresse psychologique et accroître le risque de maladies cardiovasculaires (Brun, Biron, Martel et Ivers, 2003). Cet état de fait suscite du reste un questionnement sur l'importance que les organisations accordent à la situation.

Par ailleurs, le rythme effréné du travail ne laisse plus place à l'écoute, à la parole, aux interactions – la compréhension et l'encouragement n'ont pas la possibilité d'émerger (Brun, Biron, Martel et Ivers, 2003). Pour réapprendre à être ensemble, il est indispensable d'ouvrir des espaces de discussion, de mettre la parole et le temps y étant accordé sur la liste des priorités organisationnelles (Brun, Biron, Martel et Ivers, 2003). Les employés veulent une réelle communication, alors que généralement, les organisations préconisent tout au plus une transmission d'information, qu'elle soit descendante ou ascendante.

Ainsi, les mécanismes de coordination organisationnelle actuels sont souvent loin de faciliter la pratique de la reconnaissance. Qui plus est, certaines formes traditionnelles de reconnaissance au travail s'effritent : la décentralisation et l'aplatissement de la pyramide hiérarchique diminuent les possibilités de promotion; les augmentations de salaires se font plus rares à cause de la grande concurrence et de la faible croissance; le sentiment d'appartenance est souvent ébranlé par toutes sortes de facteurs, etc. (Bourcier et Palobart, 1997). En outre, « toute personne peut exprimer de la reconnaissance à une ou plusieurs personnes [...] par divers gestes souvent informels et spontanés, [...] [mais] ces gestes simples sont pourtant très peu fréquents » (St-Onge *et al.*, 2005, p. 92).

Un sondage CROP mené en 1999 auprès des employés de la fonction publique fédérale démontre d'ailleurs que près du tiers (30%) d'entre eux sont « plutôt en désaccord » ou en « désaccord total » avec le fait que « [leur] supérieur immédiat reconnaît leur travail de façon appropriée » (dans Brun et Dugas, 2005). Il semble donc que les gestionnaires aient souvent de la difficulté à ce sujet, et il s'agit là d'un thème récurrent de l'univers organisationnel (Dejours, 1993). Même au sein des entreprises considérées comme employeurs de choix au Canada par Hewitt & Associés en 2009, près de 40% des employés jugent ne pas être assez reconnus. Parmi l'ensemble des organisations ayant participé à l'étude, moins de la moitié des employés affirment que la reconnaissance qu'on leur témoigne est adéquate (dans Langis et Boucher, s.d.).

Ainsi, il existe un écart réel entre le besoin de reconnaissance des employés et les pratiques en contexte organisationnel (Brun et Dugas, 2005). De son côté, le site Internet de la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations de l'Université Laval parle d'un décalage entre discours et pratique (Site Internet CGSST, 2009). L'excellence étant au cœur des préoccupations, un nombre restreint d'organisations mène des actions organisées en ce qui a trait à la reconnaissance au travail. Les pratiques demeurent restrictives, le côté humain de la reconnaissance étant souvent évacué, tout comme sa préoccupation au quotidien (Brun, Biron, Martel et Ivers, 2003).

De nombreux motifs peuvent expliquer la réticence des gestionnaires à reconnaître les employés : une crainte relative à la perte de pouvoir et d'autorité, le manque de temps, la méconnaissance d'autrui, de son travail et de ses accomplissements, la volonté d'équité, la difficulté d'interaction avec les autres (Site Internet CGGST, 2009), la peur de la force créatrice d'autrui, la résistance à des relations plus égalitaires, le manque de savoir-faire, etc. (Brun et Dugas, 2005). Certains employeurs peuvent aussi craindre de créer diverses attentes concrètes chez les travailleurs, par exemple en matière de rémunération.

#### 1.4.3 Reconnaissance au travail et bien-être

Une enquête menée en 2006 par HealthStream auprès de plus de 1000 travailleurs provenant de diverses organisations américaines, dont Gostick et Elton (2008) font état, rapporte que plus l'indice de reconnaissance de l'employé est élevé, plus celui-ci est satisfait au travail. En fait, 46% des travailleurs ressentant une forte reconnaissance se disent « totalement satisfaits » de leur travail. Au même titre, 31% des personnes se situant au troisième quartile de niveau de reconnaissance le sont. Ce chiffre passe à 14% au deuxième quartile et baisse à 7% chez ceux qui ressentent le moins de reconnaissance

au quotidien. Dans la même veine, 71% des employés ressentant un indice de reconnaissance élevé sont « tout à fait d'accord » avec l'énoncé « j'ai un excellent moral ». Ce pourcentage baisse à 19%, 14% et 8% pour les employés se situant respectivement au troisième, deuxième et premier quartile de reconnaissance (Gostick et Elton, 2008).

Suivant les résultats de cette étude, il apparaît évident que la reconnaissance en contexte organisationnel est étroitement liée à la satisfaction au travail et au bien-être. Elle apparaît également comme un puissant outil d'humanisation et de dynamisation des employés et des gestionnaires. De plus, elle a une incidence non négligeable sur le stress au travail (Site Internet CGGST, 2009). Puisqu'elle favorise grandement l'accomplissement de soi, la reconnaissance au travail représente un facteur directement lié à la santé psychologique (Dejours, 1993; Brun, Biron, Martel, Ivers, 2003).

## 1.5 QUESTION GÉNÉRALE DE RECHERCHE

Comme nous l'avons vu, la reconnaissance en contexte organisationnel est fort importante. En effet, en plus de répondre à un besoin direct des travailleurs, elle favorise notamment leur quête de sens et une meilleure santé mentale. Cependant, dans plusieurs cas, les employés ne sont pas satisfaits à cet égard.

Souvent, dans le contexte actuel, les relations au travail sont difficiles à établir et à maintenir. De plus, le milieu ne préconise pas forcément les interactions entre les divers groupes et personnes qui se côtoient au travail. En fait, les conditions relationnelles propices à la reconnaissance ne sont pas toujours en place au sein des organisations. Tel que mentionné précédemment, il arrive fréquemment que l'écoute et l'expression ne soient pas au cœur des préoccupations gestionnaires, faute de temps et d'appui notamment. Pourtant, entre autres afin de réapprendre à être ensemble, les espaces de parole sont essentiels au sein d'une organisation (Brun, Biron, Martel et Ivers, 2003).

Dans le cadre de ce qui précède, il devient donc pertinent d'explorer les espaces de parole en contexte organisationnel et de clarifier leur lien avec la reconnaissance au travail. Dans cette optique, la visée de la présente étude est de répondre à la question générale suivante :

« En contexte organisationnel et dans une perspective d'humanisation du travail, en quoi les espaces de parole favorisent-ils le sentiment de reconnaissance des employés ? »

De la question principale de recherche découlent des sous-questions plus spécifiques, auxquelles nous nous appliquerons à répondre :

- Quelles sont les pratiques actuelles de reconnaissance (tant du point de vue managérial que de celui des employés) ?
- Ces pratiques favorisent-elles un sentiment de bien-être dans une perspective humanisante ?
- Existe-t-il des espaces de parole en contexte organisationnel ?
- Ces espaces de parole favorisent-ils le sentiment de reconnaissance des employés et, si c'est le cas, comment y contribuent-ils ?

## 1.6 OBJECTIFS DE RECHERCHE

De façon générale, afin de bien mener une recherche, il importe de clarifier ses objectifs principaux en regard de la problématique et de la question. Dans le cas présent, les trois buts centraux suivants sont poursuivis :

- comprendre l'expérience de reconnaissance au travail vécue par les employés concernés par l'étude;
- comprendre la nature des espaces de parole existant au sein de l'organisation étudiée;
- explorer les pratiques « de parole » qui favorisent le sentiment de reconnaissance des employés.

Comme nous le verrons à la fin du prochain chapitre portant sur les concepts à l'étude, la question et les sous-questions de recherche ainsi que les objectifs seront appelés à être légèrement modifiés et précisés à la lumière des données issues du cadre théorique.

## 1.7 PERTINENCE SOCIALE ET SCIENTIFIQUE DE LA RECHERCHE

Le Québec – et, dans une perspective plus large, l'Amérique du Nord – fera très bientôt face à une tempête démographique. Avec le départ de nombreux baby-boomers à la retraite et le plus petit nombre de finissants prêts à intégrer le marché du travail, les organisations doivent composer avec plusieurs enjeux, dont la rétention de leur personnel et l'embauche de nouveaux employés. La concurrence est forte à ce niveau : il devient nécessaire pour elles de développer des outils et des stratégies innovateurs pour assurer leur pérennité. Les prévisions révèlent qu'au Québec, le bassin de main-d'œuvre diminuera à compter de 2013 (Salmon, s.d.). De plus, il est pertinent de souligner que « les Québécois prennent leur retraite plus tôt qu'ailleurs (29% des gens entre 60 et 64 ans sont au

travail au Québec, alors qu'on parle de 42% en Ontario et de 47% aux États-Unis) » (Salmon, s.d., 2e par.).

Cependant, selon un sondage CROP (2007) mené auprès de travailleurs québécois âgés d'au moins 18 ans, plus de la moitié d'entre eux considèrent que le taux de roulement au sein de leur organisation est présentement « très élevé » (25%) ou « assez élevé » (28%). Qui plus est, le tiers des répondants sont en accord avec l'affirmation que leur « employeur éprouve de la difficulté à garder ses meilleurs employés ». Selon Florent Francoeur, président-directeur général de l'ORHRI (ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec), ces statistiques représentent bien la situation qui prévaut aujourd'hui sur le marché du travail. Il précise que « dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, la concurrence est féroce et les travailleurs le savent. La gestion des ressources humaines devient donc un facteur de compétitivité important dont les organisations doivent tenir compte au même titre que le marketing ou la production » (Francoeur dans Benarrous, 2007, 3e par.).

Quant aux motifs qui expliquent les départs, 19% des répondants indiquent le « manque de reconnaissance de l'employeur » (sondage CROP, 2007). Ce facteur arrive au quatrième rang, suivant de près la « rémunération » (24%), la « faible possibilité de promotion ou d'avancement » (21%) et le « mauvais climat de travail » (20%). L'importance de la reconnaissance est donc réelle. La rémunération n'est pas suffisante pour recruter et conserver les employés – il est de ce fait important de répondre aux besoins d'épanouissement, de promouvoir une bonne ambiance de travail et de faire de la valorisation un élément-clé (Francoeur dans Benarrous, 2007).

Ainsi, de façon générale, au fur et à mesure des prochains départs à la retraite, les personnes auront de plus en plus le loisir de choisir leur poste. Elles deviendront plus exigeantes et veilleront à ce que leurs attentes soient prises en compte. Les organisations peuvent percevoir cette situation à la fois comme une difficulté, un défi ou une opportunité. Il est donc pertinent d'explorer en quoi la communication, et plus précisément les espaces de parole, encouragent le sentiment de reconnaissance des employés. Comme nous l'avons vu, la satisfaction au travail y est directement liée (Gostick et Elton, 2008). Il importe, d'une part, de se soucier du bien-être des personnes et, d'autre part, d'aider les organisations à attirer et à conserver leurs employés.

Par ailleurs, de nombreux textes et recherches abordent le caractère essentiel de la reconnaissance en contexte organisationnel (Dejours, 1993 et 1995; Bourcier et Palobart, 1997; Carpentier-Roy, 2000;

Brun et Dugas, 2002 et 2005; Brun, Biron, Martel et Ivers, 2003; St-Onge *et al.*, 2005; Lamontagne, 2006; Gostick et Elton, 2008; site Internet CGGST, 2009; Boilard, s.d.). Plusieurs fournissent même des moyens pratiques de la mettre en branle. L'étude que nous menons aborde toutefois une autre facette de ce thème. Elle vise à développer une meilleure compréhension du phénomène du point de vue des principaux acteurs concernés. C'est donc une exploration de leurs réalités concrètes qui sera effectuée. Cette étude cherche également à comprendre le lien entre la forme communicationnelle – ou manifestation – que constituent les espaces de parole et l'existence d'un sentiment de reconnaissance. Ainsi, comment la reconnaissance est-elle vécue par les travailleurs ? Quel est l'impact de la présence d'espaces de parole au niveau personnel et organisationnel ? Quel rôle ces espaces jouent-ils chez l'individu aux prises avec le monde du travail ? La présente recherche, à travers ses questions et ses objectifs, tente de répondre à ces interrogations. Bien que moult chercheurs se soient attardés ou s'intéressent au concept de reconnaissance et à ce qui l'entoure, très peu d'études peuvent répondre à la question de recherche telle que posée ici. Comme tels, en tant que forme communicationnelle, les espaces de parole gagnent aussi à être explorés afin de mieux saisir leur essence et leur importance en contexte professionnel. La perspective communicationnelle représente donc un apport à la compréhension de l'aspect humain du travail.

Précisons finalement un dernier aspect démontrant la pertinence sociale de la recherche. Il est fondamental pour nous d'effectuer un retour vers l'organisation hôte afin que les connaissances soient partagées. Ainsi, les faits saillants issus de l'étude seront présentés à l'organisation qui nous a accueillie. Tout comme cette dernière nous donne accès à sa réalité organisationnelle et à des « données » essentielles, nous lui permettons en contrepartie de mieux saisir un phénomène qui la concerne. Les deux parties bénéficient donc des résultats de la recherche.



## CHAPITRE II

### CADRE THÉORIQUE

#### 2.1 À PROPOS DE LA RECONNAISSANCE EN CONTEXTE ORGANISATIONNEL

##### 2.1.1 Ce qu'elle n'est pas

Dans un premier temps, il est pertinent de distinguer la reconnaissance de la considération, de la récompense et de la rémunération (Bourcier et Palobart, 1997; site Internet CGGST, 2009).

La reconnaissance vient *a posteriori* de la considération, et elle signifie davantage. En effet, lorsque l'on considère quelqu'un, on en tient compte, alors qu'on la met en valeur quand on la reconnaît (Bourcier et Palobart, 1997). De la même manière, la notion de récompense ne peut se superposer à celle de reconnaissance : la première satisfait des besoins primaires, la deuxième, des besoins supérieurs (Bourcier et Palobart, 1997). La récompense est en fait un signe d'appréciation formel, impartial et tributaire des résultats, qui s'exprime de façon matérielle ou financière (site Internet CGGST, 2009). Pour ce qui est de la rémunération, il s'agit simplement de la somme versée à l'employé pour le travail effectué.

##### 2.1.2 Ce qu'elle est

Les concepts de motivation, de satisfaction, d'implication et d'engagement sont à la base de la notion de reconnaissance au travail (Bourcier et Palobart, 1997). La reconnaissance s'inscrit toujours dans une dimension interactionnelle (Brun et Dugas, 2005), ou, en d'autres mots, elle est portée par les relations intersubjectives entre les personnes (Dejours, 1993). Un individu seul ne peut pas la ressentir : la reconnaissance est la relation d'un individu avec autrui (Bourcier et Palobart, 1997). À la manière de Watzlawick (1972), nous pouvons dire qu'elle est toujours communication, qu'elle soit réciproque, asymétrique, ou même absente. Tout rapport humain étant bidirectionnel, la reconnaissance peut s'exprimer d'un côté comme de l'autre (Brun et Dugas, 2005). Elle s'inscrit à

l'intérieur même des relations de travail et peut se manifester en suivant différentes directions : elle n'est pas associée à un statut ou à un niveau hiérarchique particulier. En outre, la perception est une notion sous-jacente à la reconnaissance : peu importe les gestes et les efforts d'autrui ou de l'organisation en ce sens, seule la personne concernée peut réellement la ressentir et la « nommer » comme telle.

La reconnaissance au travail se traduit par une manière d'être, un état d'esprit qui cherche à favoriser la collaboration et la créativité. L'existence, le développement personnel, la disponibilité et les relations interpersonnelles volontaires sont au cœur du processus (Bourcier et Palobart, 1997). Celui-ci peut être tant formel qu'informel (Bourcier et Palobart, 1997; site Internet CGSST, 2009), la personne demeurant toujours au centre des préoccupations. La reconnaissance en contexte organisationnel constitue un outil pour atteindre des objectifs, mais elle encourage une communication plus entière et en ce sens, elle est aussi une fin. Elle est à même de créer une communauté de paroles et d'action, l'organisation pouvant ainsi s'améliorer (Bourcier et Palobart, 1997).

De plus, la reconnaissance contribue à donner un sens au travail (Dejours, 1993; Bourcier et Palobart, 1997; Brun et Dugas, 2002). En effet, « la rétribution symbolique accordée par la reconnaissance procède de la production du sens qu'elle confère au vécu du travail » (Dejours, 1993, p. 228). Cette signification provient aussi du fait que les relations sociales constituent un fondement de l'existence (Bourcier et Palobart, 1997). Plus particulièrement, nous pouvons dire que « la reconnaissance au travail est un élément essentiel pour préserver et construire l'identité des individus, donner un sens à leur travail, favoriser leur développement et contribuer à leur bien-être professionnel » (Brun et Dugas, 2002, p. 20).

Brun, Biron, Martel et Ivers résument fort bien le caractère essentiel du concept :

« [...] il faut tabler sur un paradigme plus fondamental voulant que chaque individu ait le droit éthique de voir sa contribution personnelle (ce qu'il a mis de lui-même dans son travail), ou collective, valorisée et reconnue pour ce qu'elle est. Cette reconnaissance permet l'accomplissement de soi. À ce titre, il s'agit d'un opérateur de santé essentiel à la santé psychologique des personnes. » (2003, p. 79).

À ce sujet, Dejours mentionne lui aussi que « [...] la reconnaissance des contributions à l'organisation du travail engage *de facto* la problématique de la santé mentale » (1993, p. 228). Ainsi, la reconnaissance est cruciale en contexte organisationnel. Quand une personne affronte sa tâche au quotidien, sa vie mentale est affectée – les travailleurs vivent tous certaines souffrances liées à leur



travail (Dejours, 1993; Aubert dans Carré, 2007). Dans le cas où la reconnaissance s'avère insuffisante, la souffrance du travailleur ne peut être convertie en plaisir, de même qu'elle ne peut plus trouver de sens. Les personnes mettent alors en branle des stratégies défensives pour éviter les problèmes mentaux (Dejours, 1993).

## 2.2 LES APPROCHES THÉORIQUES DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

En ralliant l'ensemble des propositions théoriques sur le sujet, Brun et Dugas (2002 et 2005) exposent quatre grandes conceptions de la reconnaissance au travail : la perspective éthique, la conception humaniste et existentielle, la psychodynamique du travail et l'approche behavioriste, ou comportementaliste.

### 2.2.1 La perspective éthique

D'abord, la perspective éthique considère que la reconnaissance est une question de dignité humaine et de justice sociale. La performance et la santé mentale ne sont donc pas les seuls enjeux y étant liés. La reconnaissance s'apparente à un souci de l'autre et de ses besoins, à un devoir individuel et collectif. La personne est une fin en soi; en aucun cas elle ne peut servir d'instrument pour l'organisation (De Koninck, 1999, dans site Internet CGGST, 2009). Selon cette perspective, il est primordial de considérer que tous les individus sont égaux. La reconnaissance de leur apport est fondamentale, surtout dans le contexte actuel d'excellence. Les décisions doivent être prises en tenant compte de l'impact qu'elles auront sur les autres. Les auteurs qui préconisent une gestion qui s'intéresse véritablement aux besoins de sens (Morin, 1996 et 2008; Pauchant, 1996, 2000 et 2002; etc.) entrent dans ce courant.

### 2.2.2 La conception humaniste et existentielle

La conception humaniste et existentielle croit profondément en l'homme et en ses capacités, la reconnaissance en étant une de la personne et s'effectuant *a priori*. Elle se préoccupe ainsi de la personne, de son existence et de sa nature singulière. Pour cette approche, si les conditions sont convenables, il va de soi que l'individu se mobilisera pour son travail, ce qui témoigne d'une confiance en l'homme, en son intelligence et en ses capacités. Il est essentiel de réellement connaître les personnes, de témoigner de leur existence, puis de reconnaître et de donner un sens à leurs actions

(Bourcier et Palobart, 1997) – ici, leur travail. Les interactions et les relations constituent la base du concept, tout comme la quotidienneté des gestes de reconnaissance. Brun et Dugas (2005) précisent que cette vision constitue la base pour que les pratiques de reconnaissance associées aux autres approches théoriques puissent émerger.

### 2.2.3 La psychodynamique du travail

L'école de la psychodynamique du travail s'intéresse aux expériences subjectives des travailleurs en contexte organisationnel. Selon cette approche, l'organisation du travail engendre une certaine souffrance mentale chez les employés (Dejours, 1993). « Par *organisation du travail* nous désignons la division du travail, le contenu de la tâche (en tant qu'il en dérive), le système hiérarchique, les modalités du commandement, les relations de pouvoir, les questions de responsabilité, etc. » (Dejours, 1993, p. 27-28). Les travailleurs développent donc des stratégies collectives de défense contre leur souffrance au travail. À ce sujet, « la construction du sens du travail par la reconnaissance en gratifiant le sujet par rapport à ses attentes vis-à-vis de l'accomplissement de soi (édification de l'identité dans le champ social) peut transformer la souffrance en plaisir » (Dejours, 1993, p. 228). Selon la psychodynamique du travail, la reconnaissance permet donc de donner un sens à son travail.

Ainsi, l'adaptation et l'autoprotection en lien avec le rétablissement de l'équilibre psychique entre souffrance et plaisir dans le cadre de situations perturbantes sont ici prises en compte. La psychodynamique du travail s'attarde également à d'autres aspects plutôt inapparents du travail, comme les efforts et l'exposition à des risques. La reconnaissance ici est plutôt symbolique et elle comporte deux volets : elle représente un constat du travail réel et s'apparente également à la gratitude, où la contribution de l'employé est mise en valeur (Dejours, 1993). En outre, la reconnaissance est issue d'un jugement sur le travail, qui se divise en jugement d'utilité (pertinence sociale, économique et technique du travail), provenant souvent des supérieurs et subordonnés; et en jugement de beauté (qualité de la méthode, du travail et de la personne), surtout exprimé par les collègues et les pairs. La singularité de la personne est ici reconnue du point de vue de son travail et de son « exécution ».

### 2.2.4 L'approche behavioriste ou comportementaliste

Finalement, l'approche behavioriste ou comportementaliste s'attarde surtout aux comportements visibles et mesurables, ainsi qu'aux résultats du travail effectué. La logique contribution-rétribution est au cœur de cette vision. La reconnaissance devient une forme de renforcement positif pour amener

l'employé à reproduire un comportement approprié. La majorité des théories de la motivation vantent d'ailleurs les bienfaits des récompenses pour favoriser l'adoption de certaines conduites (St-Onge *et al.*, 2005). Par exemple, selon la théorie des attentes (Vroom, 1964, dans St-Onge *et al.*, 2005), quand un employé sent que ses efforts contribuent à son rendement et qu'il perçoit un rapport entre son rendement et une récompense reçue et appréciée, il est motivé à devenir meilleur au travail. De leur côté, Locke et Latham (1990) expliquent, à travers leur théorie de la gestion par objectifs, que l'engagement des employés vis-à-vis l'exécution de leurs tâches est influencé par les récompenses. Aux yeux de l'approche behavioriste, donc, « l'octroi de récompenses s'avère pour l'entreprise une solution peu coûteuse qui peut avoir des effets positifs sur la productivité, la conservation, l'attraction et le moral du personnel » (St-Onge *et al.*, 2005, p. 89). Brun et Dugas (2005) soulignent toutefois qu'il est crucial d'intégrer d'autres types de reconnaissance à celui-ci, car pratiqué seul, il peut engendrer des effets indésirables.

### 2.3 LES PRATIQUES DE LA RECONNAISSANCE EN MILIEU ORGANISATIONNEL

Selon Brun et Dugas (2002 et 2005), quatre pratiques de reconnaissance au travail découlent des quatre approches théoriques présentées plus haut : la reconnaissance existentielle, la reconnaissance de la pratique de travail, la reconnaissance de l'investissement dans le travail et la reconnaissance des résultats. Celles-ci sont complémentaires et interdépendantes (Bourcier et Palobart, 1997; Brun et Dugas, 2002 et 2005). Elles sont décrites dans les paragraphes qui suivent.

Tout d'abord, la **reconnaissance existentielle** s'attarde au travailleur en tant que personne unique ayant une identité, une intelligence, des connaissances, des compétences et des sentiments. Ici, chacun a droit à la reconnaissance, parce qu'il est un être humain. La personne a d'emblée un droit à la parole et elle peut influencer sur les décisions organisationnelles. Cette pratique est plutôt informelle et se traduit chez l'individu par le sentiment d'exister, d'être respecté et d'être considéré. Les marques d'attention quotidiennes, le partage d'information, la consultation et la participation au développement organisationnel sont divers exemples de ce genre de reconnaissance. Collègues et supérieurs sont tout aussi importants ici.

Deuxièmement, comme son intitulé l'indique, la **reconnaissance de la pratique de travail** souligne la façon dont le travail est réalisé. Elle concerne aussi les comportements de l'employé et son savoir-faire (expertise, créativité, travail d'équipe, etc.). La personne dont les méthodes de travail sont reconnues voit généralement son estime de soi et son sentiment de compétence augmentés. Voici quelques

exemples de pratiques liés à ce type de reconnaissance : la proposition de mandats à la mesure de l'employé, les prix de pratique professionnelle, la rétroaction des collègues sur les qualités professionnelles, etc.

Pour continuer, la **reconnaissance de l'investissement dans le travail** accorde une valeur aux efforts fournis par un travailleur, peu importe le résultat obtenu. La contribution de l'employé, l'énergie qu'il investit et les risques qu'il prend sont ainsi mis en évidence. Il est important de reconnaître un employé de manière proportionnelle à son investissement. Le travail des personnes qui participent au fonctionnement de l'organisation sans que leur participation soit des plus apparentes est souligné. La progression de l'employé en est souvent favorisée. Les remerciements verbaux ou écrits à un travailleur pour son implication et la reconnaissance d'idées ingénieuses qui ne pourront se réaliser constituent deux illustrations des pratiques de reconnaissance de l'investissement dans le travail.

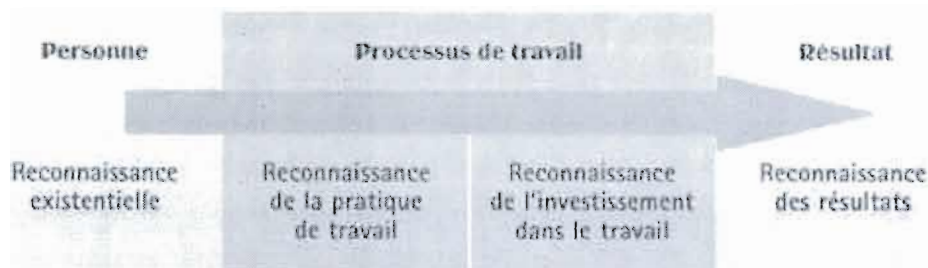
Enfin, la **reconnaissance des résultats** souligne l'aboutissement du travail et l'apport à l'atteinte des objectifs. Elle est tributaire desdits résultats, elle s'effectue donc *a posteriori*. Elle réfère à une gratitude exprimée la plupart du temps de façon formelle sur l'efficacité et la qualité du travail effectué par un individu ou un groupe. Souvent, le sentiment d'utilité et d'importance de la personne reconnue est amplifié. Les rencontres d'évaluation du rendement, les primes de motivation dans le cadre d'une réussite et les félicitations relatives à un bon coup sont de cette nature. Tel que St-Onge *et al.* le mentionnent, « on peut reconnaître le rendement en accordant des objets, des services, des montants forfaitaires, des congés supplémentaires » (2005, p. 93). De plus, certaines organisations ont même un « programme de prise de reconnaissance immédiate », où les gestionnaires disposent d'un budget pour reconnaître sans délai les performances des travailleurs de façon matérielle, en argent ou sous un autre forme (St-Onge *et al.*, 2005). Cependant, la reconnaissance des résultats peut engendrer certains effets négatifs, comme la compétitivité et le sentiment de partialité. Elle doit donc se pratiquer avec tact et s'intégrer à d'autres pratiques de reconnaissance.

Notons finalement que la reconnaissance nécessite d'être exprimée de manières variées et originales pour être satisfaisante (Bourcier et Palobart, 1997; Brun et Dugas, 2002 et 2005; St-Onge *et al.*, 2005).

Le schéma suivant illustre les différents types de pratique de reconnaissance en contexte organisationnel :

**Figure 2.1** Schéma des formes de reconnaissance au travail

(Tiré de la section « Reconnaissance au travail; Les approches théoriques » du site Internet de la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail de l'Université Laval. 2008.)



Bien que toutes les pratiques de reconnaissance en milieu organisationnel soient importantes et pertinentes à explorer, la reconnaissance existentielle est celle que nous retenons dans le cadre de ce mémoire. Celle-ci reconnaît que chacun peut avoir des idées intéressantes, elle accorde une importance certaine au droit à la parole et elle permet une influence sur les décisions et le cours des choses en général. De plus, elle a un souci des besoins des employés; puisqu'elle s'intéresse à la personne en tant que personne – et non en tant que numéro, ressource ou autre force de travail. Il s'agit du niveau de reconnaissance qui s'intègre le mieux à une perspective d'humanisation du travail, il est donc fort cohérent de s'attarder plus spécifiquement à la reconnaissance existentielle. À son sujet, Brun et Dugas expliquent qu'« à [leur] sens, elle devrait représenter le socle sur lequel s'appuient toutes les autres pratiques de reconnaissance » (Brun et Dugas, 2005, p. 82). De leur côté, Bourcier et Palobart affirment que « la reconnaissance la plus achevée est celle du véritable droit à la parole et de l'intelligence. C'est le niveau ultime qu'il faut atteindre après avoir reconnu les actions, comportements et attitudes de chacun » (1997, p. 38). Pour les uns, la reconnaissance existentielle représente ainsi une assise de base, une source, pour les autres, elle représente l'« aboutissement » d'un processus dynamique (il est à noter que le schéma n'illustre pas cette dernière interprétation). Un débat sur la question n'est pas l'objectif de cette recherche, mais le fait que la reconnaissance existentielle soit considérée à la fois comme début et comme fin, le fait qu'elle se retrouve aux deux bouts d'un spectre conceptuel démontre l'ampleur de sa portée. La reconnaissance peut répondre au besoin d'existence des personnes, et l'organisation doit permettre cette existence (Bourcier et Palobart, 1997).

## 2.4 LES NIVEAUX DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

Brun et Dugas (2002 et 2005) expliquent que la reconnaissance peut d'abord être présente au plan **organisationnel**, à travers des politiques ou programmes qui poursuivent l'objectif de reconnaître le travail réalisé, l'apport des employés et leur participation. Au niveau **vertical** (ou hiérarchique), la reconnaissance se manifeste entre gestionnaire et employé ou groupe de travail. Elle peut s'effectuer de part et d'autre, c'est-à-dire du haut vers le bas, ainsi que du bas vers le haut. Lorsqu'elle s'exprime entre pairs, confrères ou membres d'une équipe, la reconnaissance est dite **horizontale**. Puisqu'elle provient de personnes qui sont les mieux placées pour percevoir la qualité du travail et qu'elle n'est pas teintée par les supérieurs, cette dernière a une importance certaine. Au plan **externe**, la reconnaissance fait référence aux clients, fournisseurs, consultants et autres partenaires. Lorsque la situation organisationnelle est difficile, ces derniers peuvent représenter une source de reconnaissance pour les employés, qui ne la trouvent pas nécessairement à l'interne. Finalement, au niveau **social**, la reconnaissance se manifeste à travers les rapports entre les employés et la communauté (incluant le bénévolat) de même que par les liens entre la société et les diverses professions. Toujours selon Brun et Dugas (2005), plus les niveaux de reconnaissance prennent vie en organisation, plus les travailleurs sont satisfaits. Dans le même ordre d'idées, St-Onge *et al.* indiquent que

[...] la reconnaissance devrait être accordée par une variété de sources, que ce soit les supérieurs immédiats, les collègues, les subalternes, les clients internes et externes ou les dirigeants d'entreprise. Ainsi, la reconnaissance devrait provenir des niveaux institutionnel, collectif et individuel à travers des moyens officiels et non officiels » (2005, p. 91).

Dans le cadre de la présente recherche, l'ensemble de ces niveaux sera pris en considération, c'est-à-dire que l'exploration de la reconnaissance existentielle ne s'effectuera pas sur une base exclusive. Il est important de connaître cet éventail de possibilités afin de mieux saisir le phénomène. Vu notre question de recherche, nous croyons que les niveaux vertical et horizontal devraient néanmoins se démarquer des autres. Il est également vraisemblable que le plan institutionnel soit discuté. Puisque la perspective adoptée ici est large et ne se confine pas à un niveau unique, la collecte de données se fera sur un mode plus ouvert, moins directif. Nous y reviendrons plus en détail dans le chapitre portant sur la méthodologie.

## 2.5 LES ESPACES DE PAROLE EN CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Les espaces pour se rencontrer au travail se font de plus en plus rares (Safouane dans Carré, 2007). D'après Brun, Biron, Martel et Ivers (2003), le style de gestion actuel concorde difficilement avec un climat d'écoute, d'expression et d'échange. Il est crucial de donner (ou redonner) la parole aux personnes impliquées et de leur offrir la possibilité d'interagir sur les valeurs fondamentales qui sous-tendent leurs perceptions et actions, en accordant davantage de temps aux interactions et en soutenant l'utilisation de différents modes d'expression – rationnels, émotifs et imagés (Pauchant, 2002). Ces espaces de parole nécessitent d'être sécuritaires, motivants et porteurs de confiance. L'existence de tels processus au sein des lieux de travail tend d'ailleurs souvent à diminuer le corporatisme (Pauchant, 2002).

Dans le même ordre d'idées, selon les mots d'Aktouf (1996), l'organisation se doit d'être un espace d'existence et de parole. Pour assurer l'adhésion des membres et la survie de l'organisation, la transparence, l'éthique, l'impartialité, le sens du bien commun et le partage sont nécessaires (Aktouf, 1996). L'entreprise doit en fait être synonyme d'aventure collective. À ce sujet, selon Dejours (1995), il est essentiel de permettre la présence d'un espace de discussion libre en contexte organisationnel, où les personnes peuvent notamment s'exprimer ouvertement sur le travail et son organisation. Il s'agit en fait de proposer un espace pour la délibération collective. Cet espace de discussion doit englober à la fois la parole et l'écoute, favorisant ainsi la construction d'un sens commun (Dejours, 1995). En fait, l'objectif est de créer un lieu où la parole, le souci de l'autre et la symétrie des rapports sont présents (Aktouf, 1996). Des relations interpersonnelles équilibrées entre collègues favorisent d'ailleurs le soutien mutuel (Brun, Biron, Martel, Ivers, 2003).

En outre, suivant la perspective existentialiste, il est important de miser en premier lieu sur le respect et la satisfaction de l'employé (et du client). Chaque travailleur doit avoir sa place au sein de l'organisation (Aktouf, 1996). L'actionnaire et les profits sont moins importants de prime abord, entre autres parce qu'« un employé et un client rassurés, satisfaits, respectés, sont les meilleures garanties de satisfaction des actionnaires et de longévité de l'entreprise » (Aktouf, 1996, p. 234). La considération de l'employé comme personne, incluant sa capacité de réfléchir, de décider, de gérer et de parler, est donc de mise. Cela réfère du reste à certains principes importants de la reconnaissance existentielle. De plus, la gestion doit être davantage empathique et unificatrice (Aktouf, 1996). Il est capital que l'organisation devienne un lieu de parole et d'appropriation communautaire, où tous, même le président, sont semblables de par leur condition d'humain. Ceux qui détiennent le pouvoir ont ainsi



l'obligation de se rendre accessibles et de s'assurer que les mécanismes qui permettent de les interpeller fonctionnent bien (Aktouf, 1996). Par ailleurs, le fait que chacun, peu importe son statut, puisse s'exprimer sur la gestion de l'organisation implique que le chef abandonne son désir d'omnipotence. Il apparaît que les entreprises les plus performantes aujourd'hui entretiennent la collégialité ainsi que la concertation multilatérale – ces ingrédients sont d'ailleurs devenus nécessaires à la pérennité des organisations, des économies et des sociétés (Aktouf, 1996).

Par ailleurs, les espaces de parole aident la quête de sens des employés en contexte de travail. En parallèle, il semble que la quête de sens passe également par la reconnaissance (Dejours, 1993; Bourcier et Palobart, 1997; Brun et Dugas, 2002 et 2005; Site Internet CCGST, 2009). Bien que la quête de sens ne soit pas un sujet traité directement dans cette recherche, il est pertinent d'avoir à l'esprit que les espaces de parole et la reconnaissance y sont liés.

Ainsi, les espaces de parole donnent une place importante à tous au sein des lieux de travail. Ils favorisent des échanges approfondis sur l'organisation entre des personnes occupant des fonctions hiérarchiques diverses, de l'ouvrier au haut dirigeant. La place que les organisations devraient accorder aux espaces de parole, pour leur propre bien et pour celui des personnes, représente du coup un grand changement de cap, surtout pour celles qui adhèrent toujours à des croyances classiques.

## 2.6 AU CARREFOUR DES ESPACES DE PAROLE ET DE LA RECONNAISSANCE EXISTENTIELLE EN MILIEU ORGANISÉ

Rappelons-nous certains éléments importants. D'abord, Brun, Biron, Martel et Ivers (2003) indiquent que le rythme effréné avec lequel les organisations sont gérées ne permet pas aux échanges et aux relations d'occuper la place qui leur revient. Il est essentiel, selon eux, de poser rapidement des gestes concrets à cet égard, car « dans [un tel] contexte, la compréhension, l'écoute, l'encouragement ne peuvent se manifester, faute de temps » (Brun, Biron, Martel, Ivers, 2003, p. 78). Les styles de gestion actuels, qui se veulent efficaces, se traduisent par une division entre les personnes au sein des organisations. « Le partage, le souci de l'autre, la solidarité ne sont plus les valeurs premières [...]. Les relations avec les supérieurs et les collègues se sont appauvries » (Brun, Biron, Martel, Ivers, 2003, p. 78). Bien qu'il soit essentiel à l'équilibre psychologique des employés, le soutien social est de moins en moins présent. Il est capital de revisiter la communication organisationnelle, car « il faut [...] ouvrir des espaces de discussion, redonner le droit et le temps de parole afin de réapprendre à être ensemble » (Brun, Biron, Martel, Ivers, 2003, p. 78).



En parallèle :

par la reconnaissance existentielle, l'individu se voit reconnaître le droit à la parole et à l'influence sur les décisions, le cours de ses actions et celles de l'organisation. Il est en somme autorisé à être témoin et producteur du projet d'entreprise. L'indice de l'expérience de la reconnaissance existentielle est, pour l'employé, l'impression d'exister aux yeux des autres et que ses besoins sont pris en considération. Il éprouve en outre le sentiment d'être respecté dans son intégrité et sa singularité physique, affective, psychologique et cognitive (Brun et Dugas, 2005, p. 82).

Le rapprochement de ces deux groupes d'idées nous montre bien la force du lien qui unit espace de parole et reconnaissance existentielle. Dejours aborde aussi la relation entre ces deux éléments, lorsqu'il dit que « travailler, ce n'est pas seulement accomplir des actes techniques, c'est aussi faire fonctionner le tissu social et les dynamiques intersubjectives indispensables à la psychodynamique de la reconnaissance, dont nous avons vu [...] le caractère nécessaire au regard de la mobilisation subjective de la personnalité et de l'intelligence » (1995, p. 66). En parallèle et suite à la précédente citation, mentionnons qu'il va de soi qu'un haut dirigeant ne peut connaître tous les employés de son organisation, avec toutes leurs caractéristiques. Mais lorsqu'il les considère naturellement comme des personnes, et non pas comme des numéros, quand il traite les personnes en tant que personnes, il exerce une responsabilité dialogique (Buber, 1959).

Par ailleurs, la reconnaissance existentielle peut se traduire par diverses pratiques. Au niveau horizontal, Brun et Dugas parlent notamment de « rencontre sociale (création de liens) », de « consultation entre pairs », d'écoute, d'aide, de « soutien face à un besoin personnel », d'« information sur un sujet d'intérêt » et d'« intérêt pour le travail des collègues » (2002, p. 21). Sur le plan vertical, les auteurs citent l'« accessibilité et la visibilité de la direction », la « gestion responsabilisante », la « participation au développement », la « fixation d'objectifs », la « latitude décisionnelle », l'« autorisation d'aménagements d'horaire » et l'« offre d'occasions pour apporter une touche personnelle » (2002, p. 21; 2005, p. 86). Pour ce qui est du niveau institutionnel, on fait entre autres référence à l'« information [et] la consultation du personnel », à l'« examen des enjeux humains dans la prise de décisions de gestion », à un « programme de suggestions des employés », à un « sondage sur la satisfaction » de même qu'à l'« accès à un travail moins pénible » (Brun et Dugas, 2002, p. 21; 2005, p. 86). En ce qui a trait à l'interaction externe, la reconnaissance existentielle se pratique notamment à travers un « accueil sympathique », des « contacts personnalisés », l'échange d'information, le fait de se rappeler les caractéristiques personnelles de l'individu et la prise en compte de son opinion (Brun et Dugas, 2005, p. 86). Finalement, au plan social, Brun et Dugas mentionnent entre autres le « travail bénévole », le « respect de la culture et de l'identité d'un groupe de la

communauté » et la « valorisation sociale d'un employé ou d'une entreprise par la communauté » (Brun et Dugas, 2005, p. 86).

Dans l'ensemble, ces pratiques réfèrent beaucoup à la communication, au soutien, aux relations interpersonnelles, à la participation et à la valorisation. Nous savons donc que les espaces de parole jouent un rôle quant au sentiment de reconnaissance existentielle des employés. L'objectif principal de cette recherche est d'ailleurs de mieux comprendre ce lien, de l'explorer, de saisir sa teneur. Ce nouvel éclairage sur de tels processus fondamentaux au travail permettra ainsi de contribuer à une réflexion qui vise à améliorer la situation actuelle dans les organisations, où de nombreux travailleurs souffrent.

## 2.7 DÉFINITION PROVISOIRE D'UN ESPACE DE PAROLE

Comme nous le savons, divers auteurs insistent sur l'importance de créer et de soutenir des espaces de parole en contexte organisationnel (Aktouf, 1992 et 1996; Dejours, 1995; Bourcier et Palobart, 1997; Isaacs, 1999; Pauchant, 2002; Brun et Dugas, 2002 et 2005; Brun, Biron, Martel et Ivers, 2003). Bien que la notion soit passablement employée, très peu de conceptualisations de ce qu'est véritablement un espace de parole existent comme telles. Dans la littérature consultée (textes et références surtout issus de l'existentialisme, ou portant sur la reconnaissance en milieu organisé ou la santé mentale au travail), les auteurs qui abordent le concept n'en proposent pas une définition limpide, ils discutent plutôt de leur utilité et de leur importance.

Afin de cibler et de comprendre le mieux possible le concept, et ainsi cheminer de façon judicieuse, il est pertinent de définir provisoirement ce que nous entendons par *espace de parole*. Pour ce faire, le concept de dialogue est utile, car il est connexe au sujet qui nous intéresse. Bien que les deux notions aient une nature singulière, elles sont apparentées dans le sens où elles peuvent se pratiquer en contexte organisationnel, elles réfèrent entre autres à la communication entre les personnes et elles sont davantage que converser ou discuter. Le dialogue fournit ainsi une assise appropriée à la définition provisoire d'un espace de parole, qui de son côté nous permet d'aller à la découverte du concept plus en profondeur à travers la portion terrain de notre recherche. Le concept de dialogue devient donc essentiel, car il éclaire celui d'espace de parole et nous procure une base d'exploration. Il est de ce fait pertinent de bien comprendre le dialogue et ses éléments-clés. Précisons que même si la nature du processus dialogique ne le rend pas facile ni même tout à fait possible à décrire et à expliciter (Pauchant, 2002), des auteurs « pionniers » en la matière nous permettent d'en saisir l'essence.

### 2.7.1 La notion de dialogue

Exposons tout d'abord quelques données de base concernant le dialogue, dans le but de bien comprendre sa nature.

Le dialogue comprend de multiples facettes (Bohm, 1996; Isaacs, 1999). Même s'il « n'a pas de forme concrètement saisissable », il s'agit d'un processus concret (Buber, 1959, p. 108). Le dialogue comporte bien sûr un aspect communicationnel. Il réfère à un processus direct, à une rencontre en face-à-face (Bohm, 1996). Cependant, il est au-delà de l'échange et de la conversation (Bohm, 1996; Isaacs, 1999; Pauchant, 2002) et, à un certain niveau, il va aussi au-delà des contenus communiqués ou communicables (Buber, 1959). Il est humain avant tout. Loin d'être l'apanage de l'intellectualité, le dialogue est accessible à tous, puisqu'il commence avec l'humanité (Buber, 1959; Pauchant, 2002). On ne peut toutefois pas l'exiger de la part d'un individu ou d'un groupe. En outre, un dialogue peut se tenir entre n'importe quel nombre de personnes, que ce soit un groupe, deux personnes ou même une seule personne qui a le sens du dialogue à l'intérieur d'elle-même (Bohm, 1996). Cependant, le plus souvent, les auteurs le décrivent comme un processus se déroulant préférablement dans un contexte de grand groupe, comprenant plus ou moins 15 à 40 personnes.

Pour continuer, dans le cadre d'un dialogue, il n'y a pas d'ordre du jour fixe à suivre. Selon la conception de Bohm (1996), il est crucial que les personnes ne prennent de décision sur aucun sujet lors d'un dialogue, car autrement, les gens ne sont pas libres. Pour l'auteur, il doit exister un espace vide où les gens ne sont pas tenus de faire quoi que ce soit ou d'en arriver à une conclusion. Il est cependant possible de tenir un dialogue de façon plus limitée, par exemple en poursuivant un but, et cela a tout de même une valeur considérable (Bohm, 1996). Le principe du dialogue limité est d'en arriver au moins à ce que chacun connaisse les présupposés des autres, et donc de les écouter et de les réaliser (Bohm, 1996).

En outre, la discussion et le dialogue sont deux choses distinctes (Bohm, 1996; Isaacs, 1999; Pauchant, 2002). La discussion met plutôt l'accent sur l'analyse, où chacun présente une opinion différente et tente de la défendre. Elle ressemble en fait à une partie de tennis de table, où le but poursuivi est de « gagner » (Bohm, 1996; Isaacs, 1999). Cependant, dans un dialogue, personne ne tente de « gagner ». L'atmosphère est différente. Il s'agit en fait toujours d'une situation gagnant-gagnant, où les gens participent ensemble. Personne n'est exclu, et tous les sujets peuvent être abordés. Au sein des organisations, la discussion constitue néanmoins le mode d'interaction dominant, en partie parce qu'on

la perçoit depuis de nombreuses années comme la meilleure façon d'obtenir des résultats (Isaacs, 1999). Ce processus est utile : il s'agit d'un mode puissant d'échange. Il est aussi nécessaire pour prendre des décisions (Isaacs, 1999). Il demeure toutefois limité, dans le sens où il ne permet pas d'aller beaucoup plus loin que les divers points de vue. Mentionnons enfin qu'il n'y a pas de place pour l'autorité et la hiérarchie dans un dialogue (Bohm, 1996). Il s'agit d'une manière complètement différente de parler ensemble, comparativement à ce à quoi nous sommes habitués, notamment en contexte organisationnel (Isaacs, 1999).

Dans un autre ordre d'idées, pour Buber (1959), le dialogue s'oppose au monologue. Selon lui, il existe en fait trois types de dialogue. D'abord, dans le dialogue authentique, chaque personne pense vraiment à autrui, à travers sa présence et ce qu'il est. Une mutualité vivante est au rendez-vous. Ce genre de dialogue exprime la « substance organique de l'esprit humain en perpétuation » (Buber, 1959, p. 125). Le dialogue technique est pour sa part en lien direct avec le besoin de parvenir à une entente rapide. Il est souvent inéluctable à l'« existence moderne ». Le troisième genre de dialogue est le monologue déguisé en dialogue. Dans ce cas, deux personnes ou plus qui sont ensemble parlent indépendamment, par des voies entrelacées mais déviées. Ainsi, le dialogue suppose que nous portions vraiment attention aux gens avec lesquels nous sommes en relation, tandis qu'une personne en mode de monologue ne s'intéresse qu'à ce qui lui est directement lié. Le repli représente le mouvement de base du monologue, et ce repli réfère au déni de l'essence de l'autre. Une personne en monologue ne voit l'autre qu'à travers sa propre expérience – le dialogue ne peut alors exister.

Ainsi, le dialogue se traduit par un comportement des personnes les unes envers les autres, et il nécessite la véritable présence de tous ceux qui en font partie. Un des aspects essentiels du processus est d'ailleurs la réciprocité de l'action intérieure – les personnes sont ici tournées les unes vers les autres (Buber, 1959). Selon Buber (1959), le fait de savoir que l'autre est autre, et de le voir comme il est, constitue un élément de base de l'entretien authentique. Il devient alors possible de s'adresser à cette personne précisément. La notion de « camaraderie impersonnelle » de Bohm (1996) suggère en parallèle qu'une ouverture, une participation mutuelle et une véritable confiance peuvent émerger au sein d'un groupe sans que ses membres aient une histoire personnelle commune importante. Cependant, quand les personnes apprennent à se connaître, elles commencent à se faire confiance, de sorte que le dialogue est souvent plus aisé. Pour conclure, mentionnons que le dialogue offre la possibilité d'un nouvel ordre de communication et de relations avec nous-mêmes, nos camarades et le monde (Bohm, 1996; Isaacs, 1999).

### 2.7.2 Les concepts de base du dialogue

Le processus dialogique débute toujours au niveau individuel, peu importe le nombre de personnes qu'il comprend par la suite (Bohm, 1996; Isaacs, 1999). Il est fondé sur quatre concepts-clés, soit l'expression, l'écoute, le respect et la suspension (Isaacs, 1999). Ce sont d'ailleurs ces quatre fondements que nous retenons plus particulièrement pour notre définition provisoire d'un espace de parole. Chacun des éléments est expliqué dans les paragraphes qui suivent.

#### 2.7.2.1 L'expression

Le fait de s'exprimer, c'est-à-dire de révéler ce que nous pensons et ressentons, et ce qui est vrai pour nous peu importe les influences internes et externes (Isaacs, 1999), réfère à la parole comme telle. Il s'agit de nous « demander » ce qui a besoin d'être exprimé sur le moment, ce qui requiert de savoir nous écouter également. Dans le cadre d'un entretien authentique, chacun doit toujours être prêt à exprimer ce qu'il pense réellement des thèmes abordés, sans abréger sa pensée ou tenter de changer de sujet – l'expression libre représente en quelque sorte un devoir (Buber, 1959). Parler, c'est prendre conscience que nous sommes les seuls à pouvoir exprimer nos propres idées; c'est surmonter notre autocensure en laissant de côté notre peur de contrarier les autres ou de troubler l'ordre existant; c'est, enfin, converser spontanément (Isaacs, 1999). Comme le dit Buber, « là où la parole dialogique existe, d'authentique extraction, il faut qu'on lui fasse droit en usant d'une totale franchise » (1959, p. 215). Le dialogue implique donc une expression verbale et non verbale totalement libre. La réserve n'y a pas sa place. Cependant, la prise de parole par chacun n'est pas nécessaire dans le cadre d'un dialogue. Le fait de garder le silence peut s'avérer important, mais il est tout aussi fondamental de dire ce que l'on a à dire lorsqu'on sent que c'est à nous de parler (Buber, 1959).

Lorsque nous nous exprimons, nous pouvons changer les circonstances : notre véritable voix peut créer un nouvel ordre des choses et ouvrir de nouvelles possibilités (Bohm, 1996; Isaacs, 1999). Les organisations envoient des messages plutôt contradictoires à propos de l'expression de notre propre voix : d'une part, nous entendons parler de programmes d'empowerment, d'initiatives de transformation et de participation, alors que d'autre part, on s'attend de nous que nous nous soumettions aux figures d'autorité qui règnent en maîtres absolus (Isaacs, 1999). Malgré le climat démocratique duquel la plupart des entreprises modernes sont issues, la vie en leur sein représente souvent un refus direct des libertés qui garantissent leur survie (Isaacs, 1999).

Les deux derniers paragraphes nous amènent à retenir la notion d'expression sans réserve pour notre conceptualisation d'un espace de parole. L'expression est en effet un élément essentiel à la fois du dialogue et de l'espace de parole : l'intitulé de l'expression qui nous intéresse l'indique même spécifiquement.

#### 2.7.2.2 L'écoute

La capacité d'écouter est également au cœur du dialogue et de l'entretien authentique. En réalité, « le mouvement dialogique fondamental consiste à se tourner vers autrui » (Buber, 1959, p. 128). Ce mouvement est certes physique, mais il est aussi davantage : il s'agit d'accorder son attention à l'autre. L'écoute requiert assurément que nous entendions les mots prononcés, mais aussi que nous laissions aller nos propres revendications intérieures (Isaacs, 1999). Effectivement, il est important de laisser le plus possible nos filtres de côté (Bohm, 1996). Une personne qui écoute vraiment le fait avec humilité, sans résistance, au-delà du filet de ses pensées et des perturbations qu'elle ressent; elle ne saute pas aux conclusions; elle se rapporte aux faits, demeure calme et est réellement présente sur le moment (Isaacs, 1999). Dans le cadre d'un dialogue, les personnes doivent ainsi être capables de s'écouter librement, sans préjugés, et sans tenter de s'influencer (Bohm, 1996).

De façon générale, nous prenons notre écoute pour acquis. Cependant, nous n'y sommes souvent pas préparés et il peut être difficile d'y parvenir réellement. Nous projetons continuellement notre passé, nos opinions, préjugés, penchants et impulsions (Isaacs, 1999). Par ailleurs, il est tout aussi important d'écouter les autres que nous-mêmes (Isaacs, 1999). Une des raisons pour laquelle les gens hésitent à exprimer ce qu'ils pensent est qu'ils ont l'impression que peu importe ce qu'ils disent, ils se retrouveront en mauvaise posture. Nous avons souvent le sentiment que les vieilles impasses referont systématiquement surface, ce qui nous mène à ne pas entendre ce que les autres disent vraiment (Isaacs, 1999).

Dans le cadre d'un entretien authentique, l'expression et l'écoute vont de pair. Une personne qui parle ne s'affirme pas ici dans le « vide », ses propos sont considérés par autrui avec le moins d'opposition possible. Voilà pourquoi nous retenons également le principe d'écoute pour la constitution d'un espace de parole.

### 2.7.2.3 Le respect

Par ailleurs, pour être en mesure de considérer une personne en tant qu'être entier, il faut lui porter du respect, un autre élément central du dialogue (Isaacs, 1999). Il s'agit d'accepter l'autre et ses certitudes tels qu'ils sont, c'est-à-dire de légitimer l'autre (Buber, 1959). En fait, la pratique du respect nous invite à voir les autres comme étant légitimes en tant qu'êtres – bien qu'il soit possible de ne pas aimer ce qu'ils font, disent ou pensent (Buber, 1959; Isaacs, 1999). Un entretien authentique suppose aussi d'accepter l'autre comme partenaire (Buber, 1959). En fait, une relation d'équité est fondamentale pour que la parole et l'écoute soient authentiques (Dejours, 1995).

La notion de respect propose également de comprendre les positions des autres sans tenter de les convaincre ou de les blâmer. Elle réfère en outre à la protection des limites d'autrui : il est important de n'être ni intrusif, ni trop distant. Quand nous respectons quelqu'un, nous acceptons le fait qu'il a des choses à nous enseigner. Nous percevons le potentiel qu'il porte en lui (Isaacs, 1999). Pour que le respect soit au rendez-vous, il faut nous attarder au centre des choses, c'est-à-dire retirer notre attention de la multitude d'activités qui nous entourent afin de nous donner une nouvelle perspective; trouver une tranquillité intérieure; accepter d'être responsable de nous-mêmes sans blâmer les autres pour ce qui se produit; fournir suffisamment d'espace aux personnes pour qu'elles soient qui elles sont vraiment; ainsi que regarder les autres sans les catégoriser (Isaacs, 1999). Le respect en est donc un de nous-mêmes, des autres et de la différence.

Pour tout ce qu'il implique au niveau interpersonnel, de même que par rapport à l'écoute et de l'expression, un tel respect devient tout aussi important dans le cadre d'un espace de parole.

### 2.7.2.4 La suspension

La suspension est le quatrième élément de base du dialogue. Les gens ont tous des présupposés et des opinions de base (Bohm, 1996). Lorsque nous écoutons une personne parler, deux choix s'offrent à nous. D'un côté, nous pouvons défendre notre point de vue et résister au leur – ce qui conduit à des « monologues en série ». Suivant cette optique, nous tentons d'amener l'autre à comprendre et à accepter nos idées. Nous cherchons des preuves qui appuient notre position, laissant de côté celles qui s'y opposent (Isaacs, 1999). Nous avons d'ailleurs tendance à défendre nos présupposés et opinions et ce, sans nécessairement en avoir conscience (Bohm, 1996).



De l'autre côté, nous pouvons suspendre nos opinions et la certitude qui les sous-tend (Pauchant, 2002). Nous pratiquons dans ce cas la suspension, qui réfère à l'art de lâcher prise et d'élargir notre perspective (Isaacs, 1999). Suspendre un présupposé ou une réaction ne signifie pas de la réprimer ou de la mener à terme, mais de lui porter une attention entière. Il faut être conscient de nos pensées, de nos présupposés, et savoir qu'ils ont un impact quelconque (Bohm, 1996). Il s'agit de prendre du recul; de mettre nos certitudes de côté; de reconnaître qu'il existe de nombreuses façons de considérer la réalité; de réaliser que nous partageons beaucoup plus avec les autres que ce que nous croyons; enfin, de tolérer une certaine pression et ne pas tenter de corriger *subito presto* ce que nous croyons être problématique par rapport à ce qui nous entoure (Isaacs, 1999). Si nous parvenons tous à suspendre nos impulsions et présupposés, nous sommes tous dans le même état de conscience – nous avons alors une conscience commune (Bohm, 1996). Tant et aussi longtemps que nous adoptons une attitude défensive, en pensant que nous avons raison, l'intelligence est très limitée. Le fait de desserrer notre position est un élément-clé à l'avancement (Bohm, 1996). Dans un dialogue, le point important n'est pas les opinions particulières, mais plutôt l'adoucissement, l'ouverture de l'esprit, la possibilité de regarder l'ensemble des opinions. À un certain point du dialogue, les gens partagent leurs opinions sans hostilité, et ils sont ensuite en mesure de penser ensemble (Bohm, 1996; Isaacs, 1999).

La suspension est tout aussi pertinente dans le cadre d'un espace de parole, nous la retenons donc également pour notre définition temporaire du concept. Elle se rapporte en fait à un état de réceptivité, à une ouverture d'esprit nécessaire à l'existence et à la sincérité du processus.

### 2.7.3 Définition provisoire d'un espace de parole

Selon Pauchant (2002), l'écoute mutuelle, l'observation et l'interaction sont au cœur des espaces de parole, et ces derniers contribuent au développement personnel et collectif en contexte organisationnel. Au-delà de ces quelques propos précis sur le concept, la notion de dialogue nous aide à mieux saisir le sens d'un entretien authentique. Elle est ainsi pertinente à la compréhension d'un espace de parole, qui, rappelons-le, est un concept peu défini par les auteurs qui l'abordent et qui soulignent son importance. Afin de bien cheminer dans la présente recherche, nous nous sommes donc servis d'éléments recueillis au sujet du dialogue pour dresser un portrait synthèse de la notion d'espace de parole. En fait, nous avons retenus en bonne partie les quatre concepts fondamentaux du processus dialogique pour définir temporairement la notion, soit l'écoute, l'expression, la suspension et le respect.



En nous référant à ce qui a été vu plus haut, la définition provisoire que nous adoptons est donc la suivante : *un espace de parole est un lieu où une personne (ou un groupe) peut s'exprimer, être entendue et écoutée, dans un contexte empreint de respect et d'ouverture. À l'inverse, cette même personne (ou groupe) peut être amenée à écouter autrui dans le cadre du même processus.*

Notons que les relations interpersonnelles de même que les dynamiques collectives se retrouvent au centre de ce processus, c'est pourquoi nous leur porterons une attention particulière.

## 2.8 PRÉCISIONS CONCERNANT LE CADRE CONCEPTUEL

### 2.8.1 Question, sous-questions et objectifs de recherche spécifiés

À la lumière de ce cadre théorique, il devient pertinent de revenir à la fois sur la question générale de recherche de même que sur les objectifs et les sous-questions qui l'étayent dans le but de préciser le tout. Effectivement, l'étendue du concept de reconnaissance au travail ainsi que le caractère plutôt vague des définitions disponibles du concept d'espace de parole nous amènent à circonscrire et à caractériser ces éléments-clés de notre étude.

Notre question de recherche, dorénavant plus pointue, va donc comme suit :

« En contexte organisationnel et dans une perspective d'humanisation du travail, quels sont les espaces de parole et en quoi favorisent-ils le sentiment de reconnaissance existentielle des employés ? »

En outre, les sous-questions plus particulières qui dirigent nos efforts se précisent de la manière suivante :

- Quelles sont les pratiques actuelles de reconnaissance (tant du point de vue managérial que de celui des employés), avec une attention particulière à la reconnaissance existentielle ?
  - o Ces pratiques favorisent-elles un sentiment de bien-être dans une perspective humanisante ?
- Qu'est-ce qu'un espace de parole en contexte organisationnel ?
- Existe-t-il des espaces de parole au sein de l'organisation étudiée; si oui, quels sont-ils ?
- Ces espaces de parole favorisent-ils le sentiment de reconnaissance des employés et, si c'est le cas, comment y contribuent-ils ?

En parallèle, les objectifs de la recherche sont également modifiés et spécifiés. Ils se présentent maintenant de cette façon:

- comprendre l'expérience de reconnaissance au travail vécue par les employés concernés par l'étude, et plus particulièrement leur expérience de reconnaissance existentielle;
- comprendre la nature des espaces de parole existant au sein de l'organisation étudiée;
- proposer une définition du concept d'espace de parole;
- explorer les pratiques « de parole » qui favorisent le sentiment de reconnaissance existentielle des employés.

Enfin, un élément important s'ajoute à la pertinence sociale et scientifique de la recherche. Effectivement, cette dernière vise maintenant notamment à proposer une définition d'un concept jusqu'ici peu circonscrit, soit celui d'espace de parole. Cette facette est enrichissante du point de vue de la communication organisationnelle parce qu'elle cherche à clarifier une notion du domaine abordée par divers auteurs, mais peu définie et conceptualisée en elle-même.

#### 2.8.2 Liens avec la recherche terrain

Les concepts élémentaires de la présente recherche sont la reconnaissance – plus particulièrement la reconnaissance existentielle – ainsi que les espaces de parole. Il s'agit des deux fondements sur lesquels l'ensemble de la démarche est échafaudé. Au niveau pratique, il est utile de bien saisir chacun des deux aspects séparément avant de tenter de clarifier le lien qui les unit.

Afin de bien comprendre l'expérience de reconnaissance vécue par les employés concernés par la recherche, il devient pertinent d'explorer divers sous-thèmes, comme l'importance qu'ils accordent à la reconnaissance; la définition qu'ils en ont; leur sentiment de reconnaissance au travail et les raisons sous-jacentes à ce sentiment; les pratiques de reconnaissance qu'ils perçoivent au travail; le lien entre leur sentiment de reconnaissance et leur bien-être, ainsi que leur vision de la reconnaissance idéale. En parallèle, la reconnaissance existentielle peut être abordée en explorant leur sentiment d'être traité comme une personne à part entière au travail; la considération qu'ils ressentent de la part d'autrui; le respect manifesté à leur endroit; leur sentiment d'importance au travail; la prise en compte de leurs besoins et la possibilité d'apporter une touche personnelle au travail. En outre, le point de vue organisationnel quant à la reconnaissance en général et à la reconnaissance existentielle en particulier peut être questionné de la même manière, mais de façon impersonnelle, plus institutionnelle.

En ce qui a trait aux espaces de parole, il est enrichissant d'explorer le concept en soi, ses fondements et ce qu'ils apportent en général; le niveau d'importance du processus en contexte organisationnel; l'existence de tels espaces au quotidien au travail; le sentiment d'être écouté, le sentiment de pouvoir s'exprimer de même que les circonstances qui favorisent l'écoute et l'expression au travail.

Par ailleurs, comme nous l'avons vu précédemment, les relations interpersonnelles et les interactions sont au cœur des deux concepts à la base de notre étude. Il est donc intéressant d'étudier les relations et interactions des employés concernés par la recherche avec l'ensemble des gens qu'ils côtoient au travail, que ce soit leur supérieur, leurs collègues ou leur organisation. L'ouverture d'esprit des personnes en présence ainsi que le sentiment d'être informé de ce qui se produit au quotidien constituent également des sujets-clés de la recherche.

Les axes d'exploration présentés dans les derniers paragraphes permettent de saisir les deux notions à l'étude, et certains rapports entre elles peuvent même émerger du fait d'en parler distinctement. Pour bien saisir le lien qui unit les espaces de parole et le sentiment de reconnaissance existentielle, il est cependant pertinent d'interpeller directement les participants à ce sujet, selon leur propre conceptualisation des notions. De plus, il est approprié de vérifier comment ils se sentent quand ils peuvent s'exprimer et qu'ils sont écoutés avec respect et ouverture d'esprit par autrui. Ces divers questionnements nous orienteront dans la bonne direction pour répondre à notre question de recherche.

En résumé, notre étude vise véritablement à explorer le sentiment de reconnaissance existentielle et les espaces de parole en contexte organisationnel, puis à comprendre ce qui les rejoint et ce, du point de vue des personnes concernées. Ce sont elles qui sont les mieux placées pour élaborer sur un sujet qui les touche directement au quotidien.

## CHAPITRE III

### DÉMARCHE DE RECHERCHE

#### 3.1 UNE POSITION DE RECHERCHE INTERPRÉTATIVISTE

Globalement, la position épistémologique adoptée par un chercheur peut s'inscrire dans une idéologie positiviste (objectiviste) ou interprétativiste (subjectiviste) (Laramée et Vallée, 1991; Lessard-Hébert, Goyette et Boutin, 1995; Giordano, 2003; Miller, 2005, Boutin, 2008). La position objectiviste prétend qu'il est tout à fait possible de comprendre la sphère sociale et que les « découvertes » de chacun se greffent aux connaissances préétablies (Miller, 2005). Ici, « [...] le monde représente une réalité finie, mesurable » (Boutin, 2008, p. 11). Une telle vision préconise une démarche objective, des méthodes scientifiques rigoureuses et des instruments standardisés afin que le chercheur ait le plus de recul possible par rapport à son sujet (Boutin, 2008; Miller, 2005). Les catégories à étudier sont bien définies au préalable. La validation et la généralisation constituent des objectifs fondamentaux (Boutin, 2008; Mongeau, 2008). L'établissement et la vérification de relations de cause(s) à effet(s) se trouvent d'ailleurs au cœur de ce type de recherche. Une vision positiviste va de pair avec une approche quantitative.

De son côté, la position subjectiviste croit que le monde social ne peut être compris que par les individus qui sont directement impliqués dans une situation donnée. L'acteur est considéré comme le plus important et son point de vue est privilégié. Dans cette optique, il est pertinent que ce dernier se rapproche de son objet d'étude (Miller 2005). La subjectivité n'est pas niée et on lui accorde parfois même une place importante (Boutin, 2008). Le contexte où la recherche est menée est également pris en considération. Une position interprétativiste suppose que le chercheur ne peut saisir les comportements humains sans comprendre le cadre de référence qui influence l'interprétation, les sentiments et les actions des sujets. Elle implique de ne pas s'imposer des limites *a priori* sur les données à recueillir (Boutin, 2008). Les cadres de références les plus significatifs émanent des sujets, non des chercheurs. L'organisation est ici perçue comme un produit d'interactions entre les travailleurs. Du subjectivisme découle une approche qualitative.

Le but de cette recherche étant de comprendre l'expérience de reconnaissance d'employés d'une organisation et leur point de vue quant aux espaces de parole en présence, l'approche qualitative s'impose. Les informations recueillies doivent nécessairement tenir compte des perspectives du participant. Une position épistémologique interprétative est en effet directement en lien avec cet objectif : elle « vise une compréhension riche d'un phénomène, ancrée dans le point de vue et le sens que les acteurs sociaux donnent à leur réalité » (Savoie-Zajc, 2009). Il s'agit également d'explorer quelles pratiques favorisent le sentiment de reconnaissance des travailleurs, non de vérifier des techniques précises identifiées au préalable. L'objectif général est de comprendre, non de valider si une théorie s'applique au plus grand nombre. L'approche quantitative doit être favorisée lorsqu'un investigateur souhaite vérifier des conclusions ou hypothèses. Puisque, dans le cadre de la présente étude, les mots-clés de notre question sont « en quoi... », la recherche qualitative est plus appropriée. Il n'est pas question ici d'appliquer une théorie. Notre démarche est inductive et vise à saisir une réalité locale. Afin de bien comprendre, il nous faut explorer la reconnaissance en contexte organisationnel et les espaces de parole de la perspective des acteurs, il nous faut avoir accès à leur expérience. Cette connaissance de l'intérieur est foisonnante. La présente recherche s'inscrit donc sur des bases compréhensives en partie phénoménologiques, son but étant de comprendre une réalité subjective à partir du sens que chacun lui confère et de la perception qu'il a des personnes et objets. Cette approche humaniste va de pair avec la perspective adoptée dans la question de recherche.

Rappelons également que puisque nous considérons le « retour vers l'organisation », le « retour vers la pratique » comme un volet important de notre recherche, nous estimons tout aussi capital la présentation des résultats à l'organisation hôte. Cette façon de concevoir les choses fait partie de notre épistémologie.

### 3.2 STRATÉGIE DE RECHERCHE : LE RÉCIT DE PRATIQUE

Pour répondre à notre question de recherche, tenir compte à la fois de notre paradigme interprétatif et de notre approche qualitative tout en gardant en tête nos objectifs de base, le recours aux récits de pratique est pertinent. Le récit de pratique fait partie de la grande famille des récits de vie.

[...] le récit de vie peut constituer un instrument remarquable d'extraction des savoirs pratiques, à condition de l'orienter vers la description d'expériences vécues personnellement et des contextes au sein desquelles elles se sont inscrites. Cela revient à orienter les récits de vie vers la forme que nous avons proposé de nommer « récit de pratique » (Bertaux, 2005, p. 23).

Comme l'expliquent Rouleau (2003) et Bourdages (2001), le récit de pratique permet entre autres de recueillir l'opinion et les sentiments de la personne sur certaines sphères particulières de sa vie, dont la vie au travail. Ce type de récit mène à comprendre une dimension du vécu du participant, lequel est invité à exposer ses pensées sur divers événements ainsi que ses interprétations du quotidien. La vision des choses du participant est considérée importante et valable, ce qui concorde avec les buts poursuivis dans la présente étude. D'ailleurs, le recours aux récits de vie témoigne d'une préoccupation de tendre le plus possible vers le réel concret (Poirier *et al.*, 1983).

Les récits s'effectuent sous forme orale et spontanée. De même, ils prennent souvent une forme dialogique (Bertaux, 2005), ce qui n'est pas sans rappeler le sujet de notre étude. Ils permettent une recherche en profondeur (Poirier *et al.*, 1983) et y avoir recours « s'inscrit [...] dans le droit fil de l'orientation humaniste » (Bertaux, 2005, p. 120), perspective qui représente bien notre position de recherche.

Les récits de pratique recueillis dans le cadre de notre recherche portent sur la vie professionnelle des participants, plus précisément sur leur expérience de reconnaissance existentielle ainsi que le bien-être qui lui est ou non associé; de même que sur leur perception quant aux espaces de parole en présence et les effets de ces espaces sur leur sentiment d'exister en tant que personne au sein d'une organisation. Précisons donc que les « témoignages sur l'expérience vécue » (Bertaux, 2005, p. 37), c'est-à-dire le recueil des récits de pratique, sont aiguillés par les desseins du chercheur.

Cette intention, explicitée dès le premier contact, comprise, acceptée en l'occurrence, est intériorisée par le sujet sous la forme d'un filtre implicite à travers lequel il sélectionne, dans l'univers [...] de ses expériences, ce qui serait susceptible de répondre aux attentes du chercheur (Bertaux, 2005, p. 49).

En parallèle, le participant, ou narrateur, participe lui-même à la création du savoir (Desmarais, 2009). La stratégie de recherche que sont les récits permet la « recherche et construction de sens à partir de faits [...] personnels » (Pineau et Legrand, 1993, p. 3).

### 3.3 RAPPEL DES DIMENSIONS À L'ÉTUDE ET INSTRUMENT D'INVESTIGATION

Tel que nous l'avons vu précédemment, la présente recherche aborde deux dimensions principales. Nous explorons le sentiment de reconnaissance existentielle en contexte organisationnel. Nous cherchons également à mieux saisir certains aspects des espaces de parole au travail, c'est-à-dire la

forme qu'ils prennent et le rôle qu'ils jouent par rapport au sentiment de reconnaissance existentielle d'employés.

Notre épistémologie et notre stratégie de recherche se traduisent au niveau pratique par des entrevues en face à face. L'approche qualitative s'intègre harmonieusement avec des techniques de collecte d'information ouvertes (Mongeau, 2008). « L'entrevue (ou entretien) est un moyen par lequel le chercheur tente d'obtenir des informations, qui n'apparaissent nulle part, auprès de personnes ayant été le plus souvent témoins ou acteurs d'événements sur lesquels porte la recherche » (Mace, 1988, p. 81). Elle constitue un procédé riche et souple (Mongeau, 2008). Selon Blanchet et Gotman (1992), quand un chercheur souhaite explorer le sens que les personnes accordent à leurs pratiques et aux événements qu'elles vivent, le recours aux entretiens est judicieux. Au-delà d'amener le participant à effectuer des descriptions, l'entretien aborde des sujets sur lesquels celui-ci peut véritablement s'exprimer. L'expérience humaine peut alors être abordée (Savoie-Zajc, 2009).

Afin de demeurer conséquent avec la question et les objectifs de notre recherche, de même qu'avec la stratégie de recherche que nous privilégions, nous optons pour la conduite d'entrevues semi-dirigées. Celles-ci donnent l'occasion de traiter de thèmes prédéfinis et de poser des questions spécifiques tout en laissant aux sujets une ouverture assez grande pour qu'ils puissent aborder d'autres éléments qu'ils jugent importants au moment où ils le souhaitent. La liberté de parole est ainsi assurée, tout en étant contrôlée, c'est-à-dire dirigée dans certaines directions plutôt que d'autres (Poirier *et al.*, 1983). Savoie-Zajc (2009) précise que l'entrevue semi-dirigée est utile à plusieurs fins, dont l'explication, la compréhension et l'apprentissage. À travers elle, il est possible de « rendre explicite l'univers de l'autre » (p. 342) et de mieux comprendre ce qui n'est pas observable, comme les sentiments, les attentes, les idées, les intentions, les justifications et les inquiétudes. La perspective du participant peut ainsi être mise en lumière. Comme nous l'avons déjà mentionné, la personne est ici considérée une source d'information valable et crédible. L'écoute, la compréhension et l'empathie sont des attitudes indispensables que nous nous devons d'adopter afin que le processus soit le plus cohérent et enrichissant possible. La relation que le chercheur établit avec le participant est cruciale (Giordano, 2003). De plus, puisque la présente recherche nous conduit à rencontrer plus d'une personne, donc à recueillir plusieurs récits, l'utilisation d'un ensemble de sujets prédéfinis, d'un canevas de base, est fort appropriée (Poirier *et al.*, 1983). Les pistes d'entretien se trouvent d'ailleurs en appendices C, D, E et F. Rappelons que notre démarche s'inscrit notamment dans une quête du vécu subjectif du travailleur en ce qui a trait à la reconnaissance existentielle en lien avec les espaces de parole présents.

En outre, dans le cadre d'une stratégie basée sur les récits, il est approprié de rencontrer les participants plus d'une fois (Poirier *et al.*, 1983; Giordano, 2003). De cette façon, la relation entre l'intervieweur et le participant a la chance d'être plus profonde, ce qui favorise une collecte de données enrichissantes (Giordano, 2003). Une confiance relative a également de meilleures chances de se développer. De plus, le fait de rencontrer le participant plus d'une fois lui permet de poursuivre sa réflexion, et tant ce dernier que l'intervieweur peuvent revenir sur certains éléments, si nécessaire. « La répétition des entretiens est la condition nécessaire de l'approfondissement de l'information et de son contrôle » (Poirier *et al.*, 1983, p. 75). Chaque participant entrant dans la catégorie « employés » de notre recherche a donc été rencontré à deux reprises. Le premier entretien portait principalement sur la reconnaissance et la reconnaissance existentielle, alors que la deuxième rencontre a surtout permis d'aborder les espaces de parole et ses liens avec la reconnaissance. La durée des entrevues a varié entre 40 et 85 minutes.

Finalement, afin de recueillir des informations au sujet des pratiques de reconnaissance et des espaces de parole plus formels et officiels, nous avons interrogé un représentant du département des ressources humaines, de même qu'un membre actif du Comité sur la reconnaissance de l'organisation participante. L'entrevue semi-dirigée est également de mise ici, pour les mêmes raisons que celles évoquées plus haut. L'objectif principal de cette démarche est d'être en mesure de mettre en parallèle ce qui est intentionnel (côté formel, issu du management et des ressources humaines) et ce qui est vécu par les employés (interprétation, sens). Ces rencontres individuelles se sont échelonnées sur une période de 100 et de 115 minutes. Notons qu'il a été pertinent de questionner brièvement le gestionnaire faisant partie de la catégorie « employés » à ce propos. En effet, un gestionnaire peut être plus proche de son équipe qu'un représentant des ressources humaines, et il peut instaurer des façons de faire qui lui sont propres en ce qui a trait à la reconnaissance et aux espaces de parole. Les rencontres sur le terrain avec l'ensemble des participants se sont déroulées entre le 16 et le 27 novembre 2009.

### 3.4 ÉCHANTILLON DE RECHERCHE ET RELATIONS AVEC LE MILIEU

La population formée de l'ensemble des travailleurs, qu'ils soient « ouvriers », professionnels ou gestionnaires, est immense. Puisque nous poursuivons un objectif de compréhension en profondeur, et non de représentativité, nous nous sommes concentrés sur une seule organisation et notre échantillon était relativement restreint. Ainsi, notre recherche a été menée au sein d'un centre jeunesse du



Québec<sup>1</sup>. Les centres jeunesse sont des organismes publics qui œuvrent dans le domaine des services sociaux et qui ont notamment la responsabilité d'aider les jeunes qui présentent des difficultés importantes, ainsi que leur famille. Ils emploient une grande quantité de personnes à travers le Québec. De plus, les nombreux postes sont de nature très variée, allant de psychologue à éducateur, en passant par la cuisine, le secrétariat et des fonctions administratives, et plus encore. Ces facteurs rendent le milieu intéressant pour une recherche telle que la nôtre. Qui plus est, une particularité du centre jeunesse choisi le rend fort judicieux comme lieu d'étude : il porte une attention particulière à la reconnaissance au travail. Le sujet y est d'actualité et un Comité sur la reconnaissance a notamment été mis sur pied. Il s'agit donc d'un milieu directement intéressé par le sujet à l'étude, ce qui rend l'organisation encore plus pertinente pour y mener notre recherche.

Par ailleurs, il était approprié de nous intéresser à des employés d'une même équipe (gestionnaire inclus), qui baignent et travaillent dans un environnement commun mais qui ont forcément des besoins et des perceptions différentes quant à leur réalité quotidienne. La reconnaissance est ressentie par une personne, et peu importe les gestes, les attitudes ou le climat de travail, il est impossible de garantir qu'un tel sentiment naîtra chez elle. Celui-ci est subjectif. En parallèle, les espaces de parole « officiels » sont théoriquement les mêmes pour tout le monde, mais peuvent ne pas être perçus de cette façon et même ne pas réellement être identiques pour tous. Les espaces « non officiels » peuvent être « personnels », c'est-à-dire exister pour une seule personne, pour deux individus entre eux ou pour un groupe. En nous concentrant sur des participants employés qui font partie d'une même équipe de travail, il est possible et plus facile de procéder à des comparaisons. Cela nous permet également de saisir les dimensions formelles et informelles de leur vie organisationnelle.

En outre, une saturation d'information survient généralement suite à la rencontre de sept à douze personnes (Mongeau, 2008). Afin de répondre le mieux possible aux critères de découverte et de compréhension de la recherche qualitative, tout en demeurant réaliste, notre objectif de départ était de rencontrer cinq employés. Ce nombre de participants plus restreint nous permet de bien connaître chaque personne et d'aborder les sujets à l'étude en profondeur. Nous avons finalement interrogé six participants et ce, en raison du nombre de personnes intéressées à participer. Les sujets ont ainsi été sélectionnés en fonction de leur appartenance à l'équipe de travail choisie et de leur intérêt pour l'étude. Mentionnons que de nombreuses fonctions étaient représentées. Les entretiens ont été enregistrés sur bande audio. Des notes ont également été prises tout au long des témoignages, afin de

---

<sup>1</sup> Le formulaire d'entente avec l'organisation hôte est présenté à l'appendice A.

retenir les idées importantes, de relever les éléments à clarifier, de faciliter les transitions et de dégager les nouveaux éléments de compréhension (Savoie-Zajc, 2009).

Au niveau plus pratique, afin de procéder à la collecte de données pour notre recherche, nous avons tout d'abord pris contact par courriel avec la direction générale de l'organisation visée. Cet envoi comportait trois éléments : une lettre expliquant notre demande, une copie de notre *Projet de mémoire* réalisé dans le cadre du cours du même titre, de même qu'un document synthèse de deux pages présentant le sujet général de notre étude, la question et les objectifs de recherche, les implications pour l'organisation et les bénéfices pouvant être tirés de la démarche.

Après avoir accepté que notre projet se déroule au sein de l'organisation, la direction générale a désigné une personne contact pour qu'un lien efficace se maintienne entre les deux parties. C'est en collaboration avec cette personne que de nombreuses étapes ont été discutées : modalités de la recherche, moyens d'informer les employés de la recherche, recrutement, lien avec les employés de l'organisation qui sont intéressés à participer, possibilités de locaux où mener les entrevues, formule du retour sur les résultats, etc.

Afin de recruter les participants employés (incluant un gestionnaire), nous avons d'abord convenu de sonder l'intérêt des gestionnaires de l'organisation à participer à l'étude avec leur équipe respective. Nous avons ainsi élaboré une feuille informative attrayante contenant les principales informations sur la recherche (sujet et but de la recherche, objectifs de recherche, implications pour les participants, bénéfices pour les participants, contacts pour démontrer son intérêt ou poser des questions), adressée aux gestionnaires plus particulièrement. En plus d'être envoyée par courriel, cette feuille a été imprimée et distribuée. La recherche a également été brièvement présentée par la personne contact dans le cadre d'une rencontre de travail comptant plusieurs directeurs de l'organisation. Une fois l'équipe de travail prenant part à l'étude déterminée, selon les intérêts des gestionnaires sollicités et les besoins de l'organisation, la feuille informative a été légèrement modifiée et envoyée aux employés faisant partie de cette équipe. Cette démarche poursuivait l'objectif de recruter les quatre autres participants de ce volet de l'étude (autre le gestionnaire). Ce sont finalement cinq employés de l'équipe, de sexes et d'âges divers, et occupant différentes fonctions, qui ont signalé leur intérêt pour le projet et qui ont participé à la recherche. Les six employés intéressés, dont le gestionnaire, ont ensuite été contactés par téléphone. Le but de cet appel était d'expliquer la recherche un peu plus en détails, de répondre aux questions, de nous assurer que la personne souhaitait toujours participer à l'étude, de

prendre rendez-vous avec elle pour le premier entretien et de connaître certaines de ses caractéristiques sociodémographiques.

Pour ce qui est du représentant des ressources humaines, nous avons convenu, avec la personne contact, que le conseiller aux ressources humaines de l'organisation était la personne la mieux placée pour répondre à nos questions. Il s'agit en effet du seul cadre de ce service : il est ainsi à même de mieux connaître l'ensemble des dossiers. En parallèle, au niveau du Comité sur la reconnaissance, nous avons arrêté notre choix sur sa coordonnatrice. Nous avons ensuite contacté ces deux personnes par téléphone pour les mêmes raisons que celles qui ont été mentionnées pour les employés. Les deux ont accepté de prendre part à notre recherche.

### 3.5 QUELQUES MOTS SUR L'ÉTHIQUE

Tout projet de recherche se doit de respecter certaines normes éthiques. Lorsque la recherche implique la participation de personnes, ces lignes directrices sont d'autant plus importantes. Notre étude étant de cette nature, nous avons, avec rigueur, appliqué bon nombre de mesures éthiques, résumées dans le prochain paragraphe.

D'abord, nous avons effectué diverses démarches afin d'obtenir un certificat éthique émis par l'UQAM, plus précisément par le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains. Ce certificat est essentiel à l'exercice terrain d'une recherche, assurant la conformité aux règles éthiques établies. En parallèle, un formulaire de consentement clairement rédigé a été spécialement créé pour la recherche. L'existence de ce formulaire a été abordée avec les participants dès le premier contact téléphonique, puis expliqué en détails et signé au tout début du premier entretien. Ce formulaire visait à informer les intéressés sur plusieurs sujets d'importance. Il a également été utile pour nous assurer que la participation était volontaire et qu'elle le demeure tout au long de la démarche. Le fait que les entrevues étaient enregistrées sur support audio, avec l'accord du participant, a aussi été abordé. Pour de plus amples renseignements, le formulaire de consentement se trouve en annexe (appendice B). Pour ce qui est de l'anonymat des participants et le caractère confidentiel des données recueillies plus précisément, diverses procédures ont été mises en place, dont : la participation confidentielle; l'utilisation de pseudonymes; la suppression des enregistrements sonores du magnétophone dès le transfert sur ordinateur; la conservation des divers documents liés à la collecte en lieu sûr; le caractère général de la présentation des résultats à l'organisation; le fait que les

extraits intégrés au mémoire ne permettent pas d'en identifier l'auteur (dans le cas contraire, une autorisation du participant concerné devait être obtenue); etc.

### 3.6 DÉMARCHE D'ANALYSE

Afin d'étudier les témoignages des six participants employés et des deux répondants organisationnels (ressources humaines et Comité sur la reconnaissance), nous avons procédé à une analyse qualitative. Cette dernière peut être détaillée de la manière suivante :

[...] une démarche discursive et signifiante de reformulation, d'explication ou de théorisation d'un témoignage, d'une expérience ou d'un phénomène. La logique essentielle à l'œuvre participe de la découverte ou de la construction de sens. Les mots [...] ne sont jamais analysés que par d'autres mots [...]. Le résultat [...] est une qualité, une dimension, une extension, une conceptualisation de l'objet (Paillé, 1996, p. 181).

Ainsi, l'analyse qualitative permet d'extraire le sens des données qualitatives recueillies (Paillé et Mucchielli, 2008). Elle suit une « logique proche des personnes, de leurs actions et de leurs témoignages », [...] visant « la compréhension et l'interprétation des pratiques et des expériences plutôt que la mesure de variables à l'aide de procédés mathématiques » (Paillé et Mucchielli, 2008, p. 9). Ici, l'intelligence des chercheurs est mise à profit dans le but d'explorer et de saisir des significations, qui ne sont pas exposées explicitement, mais qui émergent graduellement. L'analyse qualitative s'allie donc très bien à l'essence de notre recherche et de notre position de recherche.

Plus particulièrement, l'analyse thématique de Paillé est pertinente à la compréhension de données qualitatives recueillies dans le cadre d'entrevues (Paillé, 1996; Paillé et Mucchielli, 2008). Pour étudier les entrevues avec les employés, nous nous sommes donc appuyés en bonne partie sur celle-ci, de même que sur la méthode proposée par Boutin (2008), qui sont complémentaires. Les paragraphes qui suivent expliquent comment nous avons procédé à l'examen des données recueillies à l'occasion de cette recherche, en plus de bien définir les cadres d'analyse employés.

L'étape de base de notre analyse constitue la collecte de données elle-même, c'est-à-dire la conduite des entrevues avec les participants. Suite à ces entrevues, nous les avons écoutés attentivement, avant d'effectuer une transcription (compte-rendu intégral) des propos tenus, en considérant tant ceux du sujet que ceux de l'intervieweur (Boutin, 2008). Nous avons continuellement eu le souci d'être le plus fidèle possible à la succession de mots employés dans les témoignages. Cependant, lorsque des

expressions telles « euh » ou « là » étaient très abondantes dans une même phrase, nous ne les avons pas toujours copiées intégralement, en prenant toutefois le soin de conserver le sens premier des dires des répondants. En outre, les propos non pertinents et hors contexte n'ont pas été transcrits, par exemple lorsque nous nous assurons que les débordements en termes de temps étaient possibles, le cas échéant, ou lors d'un appel téléphonique reçu par un participant pendant l'entrevue. Au total, ce sont plus de 315 pages de comptes rendus in extenso que nous avons produites pour les entretiens des huit participants. Le processus a certes été long, mais il nous a permis de replonger dans les propos des répondants, de nous rapprocher des données, de repérer quelques pistes d'analyse potentielles.

Dans un troisième temps, nous avons lu attentivement les comptes rendus in extenso pour chacun des participants. Comme Boutin le mentionne, il ne faut « pas craindre de lire et de relire les réponses en lien toujours avec les questions qui les ont « provoquées ». Ces lectures successives vont permettre à l'analyste de saisir le sens caché de ce matériel, de se l'approprier [...] » (Boutin, 2008, p. 146). Paillé et Mucchielli (2008) parleraient ici d'« examen phénoménologique des données ». Cet examen est, pour eux, l'étape fondamentale de toute analyse qualitative, qu'elle soit phénoménologique ou non – après la transcription des propos. Il a été important que notre attitude par rapport aux données en soit une d'ouverture, de disponibilité, de respect et d'empathie. Il s'agissait ici d'entièrement écouter les données, d'écouter la parole des acteurs telle qu'elle se présentait, en lui accordant une réelle crédibilité.

En parallèle, tel que Boutin le propose (2008), nous avons réalisé une condensation – réduction – des données, entretien par entretien. Les entrevues étant foisonnantes et débordant parfois du cadre de la recherche, il est impossible, et même non souhaitable, de prendre toutes les données en considération. En lisant plusieurs fois les textes, en nous les appropriant, en soulignant les passages que nous considérons importants, nous avons retenu les éléments les plus significatifs des propos des participants, en nous référant toujours à notre question de recherche et à nos objectifs. Cette condensation, impliquant des choix parfois ardues, a été fort utile et profitable pour l'analyse thématique qui a suivi.

### 3.6.1 L'analyse thématique

Une analyse thématique « consiste [...] à procéder systématiquement au repérage, au regroupement et, subsidiairement, à l'examen discursif des thèmes abordés dans un corpus » (Paillé et Mucchielli, 2008, p. 162). Sa fonction principale ne réfère donc pas à l'interprétation ni à la théorisation : il s'agit d'une

méthode qui revêt un caractère plutôt descriptif, cherchant à révéler le plus grand nombre d'informations possible sur le sujet étudié. Avec l'analyse thématique, on saisit et on expose les propos les plus importants, on capte l'essentiel d'un témoignage. Cette méthode s'harmonise bien avec notre philosophie globale de recherche, nous qui souhaitons comprendre l'expérience d'employés sur la reconnaissance existentielle et les espaces de parole en contexte organisationnel.

Au fur et à mesure de la lecture des entretiens, nous avons donc attribué des thèmes aux données pertinentes recueillies auprès des employés, toujours en lien avec notre questionnement de recherche, et ce pour chacun des participants de façon individuelle. Paillé parlerait ici de thématisation (Paillé, 1996, p. 189). Cette thématisation est l'opération fondamentale de l'analyse thématique, et un thème réfère à un « ensemble de mots permettant de cerner ce qui est abordé dans l'extrait du corpus correspondant tout en fournissant des indications sur la teneur des propos » (Paillé et Mucchielli, 2008, p. 170). L'analyse thématique a pour unité d'analyse ce qu'on appelle « unité de sens », qui peut référer à une partie de phrase, à une phrase ou à un ensemble de phrases (Allard-Poesi, 2003). Soulignons qu'une réelle compréhension ainsi qu'une capacité de synthèse sont essentielles à la thématisation (Paillé, 1996).

Une fois les thèmes émergents dégagés, nous les avons examinés plus en profondeur, en effectuant des allers-retours continuels entre eux et en les mettant en parallèle avec nos premières impressions. Nous avons comparé, regroupé, fusionné, divisé et hiérarchisé les thèmes, en portant attention aux répétitions, aux oppositions, aux liens de parenté, etc. Notre réflexion sur les thèmes identifiés a donc été progressive, suivant l'ordre dans lequel ils sont apparus lors des premières lectures, recherchant les liens forts et les meilleurs regroupements possible. Les thèmes et ensembles de thèmes ont donc peu à peu été structurés, ce qui nous a permis d'élaborer un arbre thématique pour chacun des participants. En effet, une analyse thématique inclut souvent une synthèse du contenu analysé sous forme d'arbre thématique, c'est-à-dire sous forme schématisée (Paillé, 1996; Paillé et Mucchielli, 2008). Les thèmes centraux s'y trouvent, enrichis par des sous-thèmes et des extraits de verbatim. Nous avons ainsi lu les passages associés à chacun des thèmes, en identifiant le ou les plus pertinent(s). L'arbre thématique constitue une manière de présenter le réel et puisque ces arbres mènent à une synthèse solide parlante, nous avons procédé à leur conception. Une telle démarche en continu, qui débute par la thématisation progressive et selon laquelle l'arbre thématique n'est complet qu'à la fin du processus, « permet une analyse vraiment fine et riche du corpus » (Paillé et Mucchielli, 2008, p. 166).

Tel que mentionné précédemment, nous avons procédé à cette première phase d'analyse thématique participant par participant. Chaque récit a été analysé individuellement, ce qui est primordial (Desmarais, 2009). De plus, la reconnaissance, et les espaces de parole, comme nous le verrons, étant des notions très personnelles, la logique exigeait que nous procédions ainsi. Nous avons donc été en mesure de véritablement saisir l'essence des propos de chacun des répondants, dans leur individualité.

Par ailleurs, les échanges avec le représentant des ressources humaines et la coordonnatrice du Comité sur la reconnaissance ont été analysés de façon quelque peu différente des entretiens des employés. Le but fondamental de la rencontre de ces deux personnes étant de pouvoir comparer les propos afin de saisir les écarts et les ressemblances entre le vécu des travailleurs et le côté formel des pratiques, il n'était pas pertinent de procéder à une thématisation intégrale des compte rendus in extenso. Dans un souci de logique, nous avons plutôt procédé de la façon suivante : après avoir relu plusieurs fois les comptes rendus, nous avons retenu les éléments significatifs en regard de l'analyse des participants employés, puis nous avons effectué un résumé de cette matière. Cette façon de faire nous a fourni une base pertinente pour comparer les divers discours.

### 3.6.2 Analyse transversale et interprétation

L'étape subséquente a été de pousser plus loin l'analyse en procédant à une analyse transversale des idées émergentes. Nous avons mis les différents témoignages en perspective, en laissant parler les données tout en demeurant cohérent (Boutin, 2008) et en suivant une démarche similaire à celle que nous avons présentée au paragraphe précédent. Nous avons exploré les relations entre les divers thèmes abordés par les répondants, c'est-à-dire les récurrences, mais aussi les oppositions, les tensions, les convergences, les complémentarités et les parentés. Nous avons également tenté de trouver des axes communs. Nous avons cependant toujours gardé à l'esprit que

L'analyste est justifié de s'attendre à retrouver des éléments de témoignage partagés par plusieurs des participants à sa recherche. Cependant, compter absolument sur la répétition du même, d'une expérience à l'autre ou d'un individu à un autre, est une erreur sur le plan analytique, sinon sur le plan psychologique. [...] on trouve bel et bien des chemins de partage communs de l'expérience si l'on ne se situe pas à la remorque de récurrences bien précises (Paillé et Mucchielli, 2008, p. 187).

L'interprétation du matériel s'est ainsi déroulée en partie simultanément à la conduite des entrevues, à la lecture des comptes rendus, à la compréhension de ceux-ci et à leur thématisation. Pour Paillé (1996), l'analyse thématique peut se terminer lorsque l'arbre thématique est complété. L'auteur

indique toutefois que « certains souhaitent aller plus loin que cette première opération en procédant à un examen discursif des thèmes et des extraits correspondants » (Paillé, 1996, p. 193). C'est d'ailleurs ce que nous avons fait dans le cadre de la présente recherche, suivant cette logique interprétative qui est la nôtre. Ainsi, dans une certaine mesure, nous avons discuté des thèmes, nous les avons examinés et confrontés. Nous avons parallèlement mené une réflexion soignée sur : les éléments nouveaux recueillis pendant la recherche terrain, les connaissances issues du processus global, les liens entre les expériences des sujets de même que la contribution à l'avancement des connaissances. En résumé, nous avons identifié les thèmes les plus importants, puis nous les avons analysés et interprétés. Les résultats de la recherche ont par ailleurs été présentés à l'organisation participante.

Tout au long de la démarche d'analyse des données, il importe de tenter de réduire sa partialité et de mettre ses présupposés de côté – ou du moins d'être continuellement conscient de ces deux aspects (Boutin, 2008). Précisons que la démarche d'analyse qualitative demeure toutefois subjective, influencée par le bagage personnel du chercheur, reposant sur son expérience, sa sensibilité et ses connaissances (Boutin, 2008).

Mentionnons finalement que l'analyse et le traitement des données ont été effectués à la main, sans le recours à un logiciel informatique. Ce faisant, nous nous sommes assuré la meilleure compréhension possible des propos des participants, avec les subtilités qu'ils contiennent. Nous croyons ainsi que la thématisation reflète de façon juste la pensée des interlocuteurs. Nous avons orienté nos efforts pour que notre analyse et notre interprétation soient de la meilleure qualité possible.

### 3.7 LIMITES DES TECHNIQUES CHOISIES ET CRÉDIBILITÉ DES RÉSULTATS

#### 3.7.1 Limites des techniques choisies

L'entretien semi-dirigé constitue la méthode idéale dans le cadre de notre recherche, pour les nombreuses raisons que nous avons évoquées : il fournit un accès direct à l'expérience d'une personne et à son point de vue (il permet de voir les choses « de l'intérieur »), il procure des données riches, il permet au chercheur d'adapter son plan d'entrevue en direct et donc de bien comprendre les propos du répondant, il favorise l'expression et la liberté du participant, etc. Cependant, aucune méthode de collecte de données n'est parfaite, de sorte que l'entretien semi-dirigé comporte certaines limites qu'il est de notre devoir de mettre en lumière.



D'abord, il est important de prendre conscience que l'entrevue se déroule à un moment précis dans la vie du participant et de l'intervieweur, et que les propos tenus sont spécifiques à ce moment particulier (Savoie-Zajc, 2009). De plus, le répondant peut s'exprimer sur les divers sujets abordés en voulant plaire à l'intervieweur ou en voulant lui rendre service, ce qui peut influencer la qualité intrinsèque de ses propos (Savoie-Zajc, 2009). En fait, l'intervieweur influence le participant, tout comme le participant influence l'intervieweur. Par ailleurs, certains blocages de communication de diverses natures peuvent survenir, empêchant les deux protagonistes de créer un véritable dialogue (Savoie-Zajc, 2009). Si la relation établie entre l'intervieweur et le participant ne comporte pas une base de confiance et un minimum d'altruisme, il devient effectivement difficile pour un répondant de s'ouvrir et de se confier. Dans le même ordre d'idées, la subjectivité de l'intervieweur peut également être perçue comme une limite. Cette subjectivité provient de ses caractéristiques personnelles, ainsi que de divers facteurs psychologiques et comportementaux (Boutin, 2008). La qualité des témoignages est donc en partie tributaire des habiletés et des aptitudes de l'intervieweur (Boutin, 2008).

De son côté, le processus d'analyse en général n'échappe pas non plus à cette subjectivité. Les suppositions et hypothèses du chercheur pourraient colorer son examen des données (Boutin, 2008). L'analyse thématique telle que nous l'avons pratiquée est un type d'analyse qualitative parmi plusieurs autres : analyse phénoménologique, analyse en mode écriture, analyse par questionnement analytique, analyse à l'aide de catégories conceptualisantes, analyse par théorisation ancrée, etc. En analyse thématique, les thèmes sont définis en référence à la problématique de recherche, à la question de recherche, aux objectifs de recherche et au guide d'entretien. Cette façon de faire assure une cohérence certaine. Cependant, deux personnes qui analyseraient séparément un corpus quelconque, bien qu'ayant les mêmes informations de départ en tête, arriveraient fort probablement avec des thèmes et sous-thèmes différents. Et les deux analyses pourraient être pertinentes et robustes. Comme le disent Paillé et Mucchielli, les « choix quant à l'appartenance des thèmes à des ensembles [...] mettent le tout en perspective d'une manière signifiante » (2008, p. 209). Il est important pour l'analyste de prendre du recul, de s'interroger sur ses préoccupations et intérêts, tout en prenant conscience de sa subjectivité (Boutin, 2008). Soulignons que la subjectivité générale du chercheur peut également être perçue comme apportant une contribution de qualité au processus de connaissance.

### 3.7.2 Crédibilité des résultats

La validité et la crédibilité des résultats de notre recherche ont été un souci constant et ce, tout au long de notre étude. Voici un portrait des principales mesures prises pour répondre à de tels critères.

En premier lieu, préalablement à notre terrain, nous avons effectué une panoplie de lectures au sujet de l'organisation hôte : rapports annuels des dernières années, documents institutionnels, site Internet, etc. Nous étions donc globalement informés de l'offre de service, des réalités organisationnelles, de l'organigramme et de la structure des équipes, ainsi que des accomplissements et difficultés récentes de l'organisation. Nous avons également effectué la visite des lieux de travail de l'équipe sélectionnée avant de débiter nos entretiens. Ces connaissances nous ont alimenté et nous ont permis de mieux saisir certaines situations et certains propos des participants. De la même façon, nous étions bien informés au sujet des dimensions à l'étude dans notre recherche. Nous étions ainsi à même de mieux comprendre les témoignages et d'effectuer des liens avec diverses théories au moment même où l'entretien se déroulait.

En outre, avant de rencontrer les participants de l'organisation, nous avons procédé à des pré-tests de nos guides d'entretien. Entre chacun des tests, nous avons réajusté le tir, jusqu'à ce que les questions aient un maximum de clarté et de non-répétitivité, et que les « réponses » soient les plus riches possible en regard de notre questionnement. Cette démarche nous a également permis de développer une certaine expérience en ce qui a trait à la conduite d'entretiens. Une fois en présence des participants, nous étions donc plus à l'aise, parce que nous n'étions pas devant l'inconnu. La lecture de nombreux ouvrages sur les récits et les entretiens, avant nos rencontres officielles, nous a également été fort utile. Nous étions bien préparés, et notre attitude était professionnelle et accueillante, empreinte d'empathie. Mentionnons également qu'au cours des entretiens, nous avons pris des notes, surtout descriptives, mais aussi « analytiques », quant aux propos et parfois aux caractéristiques non verbales des participants. Nous avons donc été en mesure de revenir à ces données lors d'étapes subséquentes, pour fins de comparaison ou de validation.

Le type de collecte de données et la méthode d'analyse pour lesquels nous avons opté apportent aussi une crédibilité à la recherche. Voulant saisir le vécu des employés en ce qui a trait à la reconnaissance existentielle et aux espaces de parole, nous avons véritablement cherché à comprendre les personnes en leur donnant une latitude durant les entretiens. Nous nous sommes intéressés aux messages et aux sens des messages que les participants ont véhiculés. Nous n'avons pas appliqué une grille d'analyse pré-établie et nous n'avons pas identifié de thèmes préalablement aux entretiens et à l'examen des données. Nous avons travaillé à partir de comptes rendus exhaustifs (à quelques exceptions près; voir la section 3.6), pour nous assurer que rien ne nous échappe. Les propos des participants ont été considérés tels qu'ils ont été dits, laissant toute la place à l'émergence d'idées et d'informations de toutes sortes.

[...] la méthode des récits de vie est fondée sur la combinaison d'exploration et de questionnement, dans le cadre du dialogue avec l'informateur; dialogue qui signifie que le chercheur est préparé à recevoir l'inattendu, et, plus encore, que le cadre d'ensemble lui-même au sein duquel les informations sont recueillies n'est pas déterminé par le chercheur, mais par l'informateur (Thompson dans Blanchet et Gotman, 1992, p. 43-44).

En ce sens, nous pouvons affirmer que les thèmes identifiés pendant notre démarche d'analyse sont significatifs.

Pour ce qui est de notre échantillon de recherche, nous n'avons pas la prétention de chercher la représentativité. Notre recherche étant qualitative, nous nous sommes concentrés sur un nombre restreint de personnes, qui nous ont livré des témoignages généreux et profonds. Comme le souligne Rouleau (2003), la validité des données recueillies à travers des récits revient à la question de la valeur pouvant être attribuée au témoignage d'un participant qui se raconte. Et suivant notre épistémologie, les répondants ont un statut d'informateur sur leurs pratiques (Bertaux, 2005), « il est [donc] possible de connaître la réalité sociale à partir de la vie d'une personne » (Deslauriers, 1987, p. 5). Demers rappelle aussi que

Dans une perspective interprétative, les « biais » des répondants, c'est-à-dire leur point de vue particulier sur le phénomène étudié, ne sont plus un problème de validité à résoudre, ils sont l'objet même de la recherche. Le chercheur part de la prémisse qu'il n'y a pas une réalité objective, mais plusieurs réalités construites socialement et c'est l'ensemble de ces réalités qu'il cherche à découvrir (Demers, 2003, p. 180).

Le fait d'avoir rencontré six employés à deux reprises, dans le cadre de rencontres allant de 40 à 85 minutes chacune, nous a permis de nous attarder à leur vécu, à leur expérience, à leurs points de vue. Nous avons été en mesure de bien saisir leur réalité, et c'est en partie ce qui fait la richesse de notre étude.

En parallèle, « lors de la collecte des récits, [un chercheur] peut augmenter la validité des données de deux manières en fonction des objectifs de la recherche : par le biais de la variété des sujets ou par la possibilité de croiser les discours » (Rouleau, 2003, p. 160). Notre recherche répond à ces deux critères : les participants, faisant partie d'une même équipe de travail, occupent des fonctions et jouent des rôles fort différents; et notre analyse thématique transversale nous a permis de comparer les propos des répondants. De façon analogue, Bertaux indique pour sa part le caractère essentiel de « multiplier les récits » (1976, 2005) et de « concentrer l'échantillon » (1976), c'est-à-dire de choisir des personnes issues du même sous-ensemble de rapports sociaux, afin d'avoir un accès direct à leur monde.

## **CHAPITRE IV**

### **PRÉSENTATION ET ANALYSE INDIVIDUELLE DES DONNÉES**

Ce chapitre présente l'analyse thématique pour chaque participant employé rencontré dans le cadre de notre recherche. Les analyses individuelles sont composées de deux volets : un résumé des entretiens et une analyse des données par arbre thématique. Précisons que les arbres thématiques sont détaillés et, par conséquent, élaborés sur plusieurs pages. Ce type de présentation est toutefois essentiel, donnant accès à diverses citations significatives des participants et étant structuré selon leur propre discours. Dans un deuxième temps, une synthèse des éléments-clés de l'entretien avec la coordonnatrice du Comité sur la reconnaissance, puis de celui avec le conseiller aux ressources humaines, sont exposés.

Il est à noter que pour préserver l'anonymat des employés, des pseudonymes leur ont été attribués.

#### **4.1 RÉSUMÉ DES ENTRETIENS AVEC FRANÇOIS**

François est âgé dans la vingtaine et il est à l'emploi de l'organisation depuis cinq ans. Compte tenu de son statut, il travaille au sein de plusieurs équipes. Récemment, la plus grande partie de son temps a toutefois été consacrée à l'équipe ciblée dans cette recherche.

##### **4.1.1 Position générale par rapport au travail**

Pour François, le travail occupe une place importante, surtout en termes de temps. Avec ses horaires atypiques, il lui arrive de voir davantage ses collègues que sa famille. Il travaille également à l'extérieur de ses heures de travail, quand il rencontre des jeunes par hasard. Il pense à quitter son emploi pour travailler ailleurs, où les conditions semblent meilleures. François a l'impression que l'organisation s'acharne à se défaire de certains employés, ce qui lui déplaît beaucoup. Sa relation avec l'organisation est délicate : pour diverses raisons, il croit qu'elle souhaite son départ. Pour lui, le travail représente aussi une rémunération, et les salaires offerts par l'organisation garantissent une certaine rétention des employés.

#### 4.1.2 Expérience de reconnaissance et de reconnaissance existentielle

Se centrer sur les forces d'une personne, récompenser les bons coups, accommoder au niveau des horaires et des congés, de même que valoriser au quotidien constituent les bases de la reconnaissance selon François. Pour lui, la reconnaissance au travail est d'ailleurs très importante. Elle lui procure une satisfaction personnelle et le sentiment d'être apprécié. François pense que les petits gestes sont souvent plus significatifs que l'argent et il aime que ces gestes soient variés et personnalisés.

Il se sent toutefois peu reconnu actuellement. Il a l'impression d'être un numéro pour l'organisation. Leur acharnement à se défaire de certains employés l'affecte. Il sent également que son importance varie en fonction du nombre d'employés sur la liste de rappel. Récemment, il s'est senti peu considéré dans le processus d'attribution de postes permanents. Ses besoins d'accommodation des horaires de travail sont peu comblés. Malgré cela, il se sent relativement respecté. François ressent une réelle reconnaissance de la part d'un seul de ses trois patrons. Il est davantage motivé avec ce patron car il voit que celui-ci pense aux employés, offre un soutien et une présence constante et est fidèle à lui-même. À l'opposé, il s'investit moins avec les deux autres supérieurs, car il ne voit pas ce que cela pourrait lui apporter. Leur soutien est faible. En outre, les suggestions générales des employés, parce qu'elles proviennent des employés, sont souvent rejetées. Il arrive à François de penser que l'élaboration de nouveaux projets n'est pas utile puisque ceux-ci sont souvent refusés. La préoccupation constante des patrons par rapport à l'argent lui déplaît et devient contraignante. Une ouverture d'esprit quant aux nouveaux projets serait appréciée. Dans le même ordre d'idées, les initiatives qu'il prend au quotidien sont parfois remises en question. François considère aussi que ses forces sont reconnues « à l'envers » par les patrons : on lui en met plus sur les épaules et on lui accorde moins de privilèges, ce qui lui donne parfois envie d'être moins bon. En outre, les méthodes de travail et façons de faire sont surtout l'apanage des plus vieux, mais leurs choix sont souvent appropriés. Les idées de François cheminent parfois jusqu'à être appliquées. Par ailleurs, il a la possibilité de personnaliser ses temps d'activité.

Pour François, la reconnaissance se fait beaucoup à travers les activités entre collègues à l'extérieur du travail. Les collègues sont d'ailleurs une source importante de satisfaction et de reconnaissance au travail, entre autres par leur rétroaction positive et leur soutien. Le fait de voir l'impact qu'il a sur les jeunes actuels et anciens et les commentaires positifs qu'il reçoit de leur part constituent aussi une très grande motivation. François perçoit un lien direct entre le sentiment de reconnaissance et celui de bien-

être au travail. Avec le patron reconnaissant, il n'hésite pas à s'investir. Il aimerait se sentir reconnu assez fréquemment, de la part de l'ensemble des groupes côtoyés au travail.

#### 4.1.3 Conception d'un espace de parole

François conçoit un espace de parole comme un temps déterminé, durant lequel les employés s'expriment sur divers sujets et les patrons écoutent activement, dans le but d'améliorer les choses ensemble. Il pense que les remises en question rattachées au processus sont fructueuses, et la notion de changement subséquent est pour lui fondamentale. Les espaces de parole sont importants parce qu'ils donnent le droit de s'exprimer. Ils favorisent à la fois la compréhension et une meilleure ambiance de travail. La grande disponibilité des patrons au quotidien constitue un espace de parole important qui existe actuellement. François sent d'ailleurs que c'est par cette voie que les employés ont le plus de pouvoir. Il voit également une ouverture de la part de tous les gestionnaires : au besoin, il peut les rencontrer. Divers comités sur le bien-être au travail et la santé au travail sont également sur pied au sein de l'organisation. Des représentants des différentes fonctions de travail peuvent s'y exprimer sur les améliorations à apporter au travail. Les démarches incluant la partie patronale n'incitent cependant pas toujours les employés à dire vraiment ce qu'ils pensent, par peur de représailles. En réalité, ces comités ne servent à rien, car les propos tenus ne sont pas vraiment pris en considération et n'apportent que très peu de changement. Les idées des employés sont écoutées, mais peu mises en application. Une désillusion est installée : les espaces de parole existent, mais n'ont pas de suite.

#### 4.1.4 Écoute et expression

François se sent bien écouté par ses collègues de travail. Les opinions de tous et chacun sont prises en considération. L'expression est également facile avec eux. François n'est pas gêné de dire quoi que ce soit et cette ouverture est réciproque. Du côté patronal, il existe également une bonne écoute. Il arrive que certaines idées des employés ne soient pas prises en compte ou que des décisions ne puissent pas être influencées, mais les points de vue sont généralement écoutés. Pour ce qui est de l'expression, par peur d'une mauvaise réaction, les employés n'abordent pas certains sujets qui touchent directement la patronne avec cette dernière. Cette situation est malheureuse, car ce sont les jeunes qui en subissent les contrecoups. De façon générale, l'expression est cependant aisée avec la patronne, il existe une ouverture.

C'est dans le cadre des rencontres d'équipe hebdomadaires que François sent la plus grande écoute mutuelle. Les dossiers des jeunes progressent et les employés se mettent sur la même longueur d'ondes. L'âge et l'expérience des interlocuteurs n'affectent pas le niveau d'écoute. Les rencontres individuelles patron-employé, tenues régulièrement, permettent aussi une bonne écoute et expression. François affiche une certaine retenue avec deux patrons sur trois, tandis qu'avec l'autre, il sait qu'il peut dire n'importe quoi et qu'il sera écouté. Pour François, l'expression et l'écoute au travail vont de soi : c'est normal d'être écouté par son patron et de pouvoir s'exprimer avec ses collègues et supérieurs. Il apprécie être en mesure de le faire actuellement. Quand il s'exprime en étant écouté, il se sent apprécié et valorisé, il sent que son travail est important.

#### 4.1.5 Interactions et relations au quotidien

François a vu une évolution positive des interactions au sein de son équipe principale dans les dernières années. Les employés sont davantage intégrés. Ils ont du plaisir ensemble et ils rient. Avec le temps, il connaît bien ses collègues. François affirme avoir développé une complicité avec ses collègues plus réguliers : avec certains, ils se comprennent sans se parler. Certains employés sont cependant parfois hypocrites, ce qui est normal dans un milieu de travail, mais François préférerait avoir l'heure juste. De temps à autre, il se retient de parler, par crainte de bavardage. Il a néanmoins totalement confiance en ses collègues qui sont aussi ses amis. François tisse des liens avec les autres surtout à l'occasion d'activités récréatives à l'extérieur du travail. Il fait des activités avec les collègues avec lesquels il a le plus d'affinités. En outre, tant les collègues que les patrons et l'organisation ont une grande ouverture d'esprit. François trouve toutefois que les plus vieux de son équipe résistent souvent au changement. Il se considère bien informé, tant en ce qui a trait à l'équipe (cahier de bord) qu'à l'organisation (nombreux courriels). Le bouche à oreille est également très rapide au sein de l'organisation. Enfin, sa relation avec sa supérieure immédiate principale est hiérarchique. Il se sent inférieur à elle. Il fait ce qu'il doit faire, sans plus. Il ne lui fait pas beaucoup confiance. De plus, l'humeur de la patronne est instable. François a d'ailleurs développé des stratégies pour savoir « comment la prendre ». La patronne a aussi des côtés positifs. Elle essaie d'être juste et elle est gentille. De plus, l'ensemble des patrons est très accessible, et François en est satisfait.

#### 4.1.6 Espaces de parole et reconnaissance

François croit que les espaces de parole actuels n'existent que pour les apparences auprès d'autres organisations. Les changements sont peu fréquents malgré les comités en place. Selon lui, la mise en



application d'idées issues de ces comités favoriserait grandement le sentiment de reconnaissance des employés. Il y a trop de démarches parallèles qui ne mènent à rien actuellement. La présence d'une Webcam à l'occasion de certaines réunions serait pertinente pour que les employés suivent les dossiers en cours. De plus, la possibilité de libre expression avec les patrons, par exemple dans le cadre de la rencontre annuelle, serait bénéfique sur le sentiment de reconnaissance. Pour François, un réel espace de parole permet de se sentir écouté, apprécié et important. Il doit être un véritable levier d'avancement.

#### 4.1.7 Analyse des données par arbre thématique pour François

**Tableau 4.1** Arbre thématique pour François

Catégories	Sous-catégories	Thèmes	Extraits du message
Importance des jeunes	Jeunes actuels	Motivation au quotidien	« Oui c'est sûr que je te dirais genre je tire beaucoup de satisfaction, avec les jeunes surtout. C'est surtout les jeunes qui nous donnent notre force pis notre gaz pour rentrer à tous les jours, parce des fois c'est pas facile. » (p. 1, par. 8)
		Reconnaissance : rétroaction positive immédiate	« [...] parce les jeunes ce qui arrive y vont te le dire, y vont quand même là te le dire là assez vite. T'sais y'attendent pas, pis si t'as faite de quoi qui ont genre aimé ben y vont te le dire tout de suite là. » (p. 9, par. 5)
	Anciens jeunes	Reconnaissance : commentaires positifs  Reconnaissance : impact du travail accompli	« [...] souvent on croise des anciens jeunes qu'eux autres y te disent « Ah toi c'était le fun ». Parce que des fois je te dirais, la reconnaissance la plus grande que j'ai eu c'était des jeunes que j'ai, excuse-moi le mot mais, chialé le plus, que j'ai le plus intervenu dessus, qui m'en ont fait suer en masse. Souvent c'est eux autres qui me donnent la plus grande, comme je les croise après pis y me disent « Ah je devais être de quoi [...] », des affaires de même. Je te dirais c'est surtout de là qu'on en tire beaucoup. Pis y'a des anciens jeunes qui vient aussi nous voir, comme les plus vieux que ça fait 20 ans qui sont là, ben souvent y'a des anciens jeunes qui vient, avec leur enfant pis y leur montrent, c'est quand même le fun à voir. [...] Ça je te dirais c'est notre plus gros bonbon dans le fond là. » (p. 9, par. 1 et 3)
Change-ment	Équipe	Résistance au changement des plus vieux	« Mon équipe euh, je te dirais généralement y disent qui sont ouverts d'esprit mais vu que c'est des vieux, les plus vieux sont pas ouverts sur le changement. Y vont le dire mais tu vois que le changement leur fait peur. Sont ancrés dans leur routine toute ça, c'est de la vieille genre école. Tu vois les plus vieux là sont plus ancrés. [...] Faut pas genre que ça bouge trop de leur pattern là. Fac par rapport à l'équipe c'est ça, c'est sûr, les bons points qui ont genre du sens oui, mais essayer de quoi de nouveau ou qui ont jamais faite euh, y vont plus être sur les breaks un peu. » (p. 36-37, par 13 / 1)



	Espace de parole et changement	Espace de parole comme levier de changement	« Ben ça apporte que y'a place au changement, à modifier des choses. Permettre que les gens, s'expriment là. [Silence] Une volonté des deux parties, autant employeur que travailleur de, j'sais pas, de montrer qu'ils veulent améliorer les choses euh, changer certaines choses aussi. Je sais pas si tu comprends un peu ? [...] Parce que sinon ça serait pas faire du changement ou, améliorer les choses, ben, aussi ben de pas en faire. » (p. 23, par. 6 et 8)
		Faible impact des espaces de parole	« Moi personnellement y m'offriraient de me joindre à ces comités-là, avec l'expérience que j'ai, pis elle est jeune, j'irais pas. J'aurais pas de temps à perdre. [...] On dirait qu'ils le prennent pas en considération vraiment. [...] Pis à chaque fois que je parle de ça aux plus vieux ben y me sortent tout le temps la phrase « Regarde fait 20 ans qui a ça pis y'a rien pantoute qui change ». [...] d'après moi y doivent avoir une bonne intention en arrière de ça sinon je me dis ils le feraient pas. Mais de ce que j'entends ressortir tout le temps des gens tout ça, y'a pas grand chose qui change, par rapport à ça là. Ou des fois c'est très long avant qui ait du changement ben simple qui se ferait. » (p. 25, par. 5, 9 et 11)
		Désillusion	« [...] parce que moi au début, quand j'ai commencé j'étais jeune mais là je voyais ça « Ah c'est beau, ah ouais genre c'est le fun ». Là genre les plus vieux me dit « Ah, c'est une perte de temps ». Fac je me dis « Bon, peut-être sont blasés, qu'avec le temps y voient pu les choses ». Mais je te dirais moi j'ai vu par moi-même pis effectivement, ça bouge pas ben ben là, une tortue irait plus vite. » (p. 26-27, par. 6 / 1)
		Cohérence suite aux espaces de parole	« Moi c'est sûr que l'idée des comités je trouve ça super super bien. Mais faudrait qui nous diraient « Ok sur 15 choix que vous amenez, ou 15 opinions là ou 15 idées, ben qu'on en met au moins trois en branle par année ». T'sais de quoi au moins genre que le monde savent « Ok là au moins on est sûr de cette année au moins qui a trois choix qui sont mis en place ». D'après moi de même le monde verrait qui a de quoi genre qui bouge. » (p. 53, par. 6)
Relation avec les collègues	Présence positive	Motivation au quotidien	« Pis aussi avec les collègues là, c'est pas mal avec les jeunes pis les collègues, qu'on se booste un peu là. » (p. 1, par. 8)
		Soutien	« Sûr qu'entre nous, les [nom de la fonction], sur le plancher y'a beaucoup là de back up pis ça se tient. » (p. 3, par. 4)
	Reconnaissance	Rétroaction positive	« Je te dirais entre nous euh, y'en a beaucoup là, comme les bons coups ben on va se le dire euh, si y'en a un qui a faite de quoi de le fun ben on se transmet le mot, c'est le fun là. » (p. 8-9, par. 5 / 1)
	Écoute et expression aisées	Égalité des opinions	« Ben c'est sûr que au niveau des coéquipiers de travail, y prennent tout le temps notre point de vue euh en valeur. [...] toutes les avis sont quand même là importants. » (p. 27, par. 9)
		Expression aisée	« Ouais, entre collègues, en tous cas moi à chaque fois j'ai de quoi à dire je le dis. Pis je te dirais les gens sont quand même à l'aise de me le dire aussi. » (p. 31, par. 4)

		Rencontres d'équipe hebdomadaires : écoute réciproque	« Tout ça ben que t'es le plus vieux ou que t'es le plus jeune, que t'es en stage ben toutes les points de vue comptent pis le monde genre y s'écoutes là. Parce des fois une personne en stage ça fait trois jours qu'elle est là, ben des fois elle voit de quoi t'sais, [...] « Mm j'ai vu telle chose, tel jeune, c'est-tu normal qui fait ça ? ». Pis des fois ben ça force les plus vieux à se remettre là en question ce qui est très bien là. Moi je te dirais c'est pas mal vers ce temps-là là les rencontres de semaine que je vois que t'es plus jeune ou plus vieux, que là le monde s'écoute là. » (p. 31, par. 8)
	Connaissance de l'autre	Connaissance des affinités	« Moi je te dirais à longue, de travailler avec la personne, ben tu sais jusqu'à où que la personne aussi le tolère. Si elle a de l'humour, si elle n'a pas d'humour, comme moi je suis un gars très fort sur l'humour, fac quand que je travaille avec des stiffs, ben là je sais que l'humour faut je la laisse un petit peu de côté. Pis y en a d'autres que eux autres y peuvent là en prendre pis qui embarquent là-dedans. » (p. 36, par. 11)
		Complicité avec les collègues réguliers	« [...] à la job un moment donnée on vient que les partners qu'on travaille souvent ben qu'on développe des liens. Comme y en a à la fin on fait juste genre se voir genre les yeux pis on sait genre là ce que l'autre pense [...]. Le courant passe. » (p. 36, par. 11)
Relation avec les patrons	Patron 1	Grande reconnaissance	« Y'en a un que lui c'est super, y te valorise, y'est accommodant, tu veux avoir un congé, tu te casses pas la tête tu vas l'avoir, même si y'a personne pour te remplacer, c'est lui qui rentre, ce qui est très rare que patron le fait surtout une fin de semaine. Fac ça là-dessus y'en a un que ça j'ai pas un mot à dire c'est une perle. » (p. 6, par. 2)
		Motivation : le patron pense aux employés	« Moi là qu'y a sépare ou non je m'en fous, c'est pas ça qu'a changé grand chose mais juste genre qui aille voulu faire un geste, ben là ça te donne que, tu vas te donner plus pour le patron, si exemple, t'es pas censé de rentrer demain, mais, qui te dit « Bon tu peux-tu faire le shift » ben tu le fais. [...] Moi c'est sûr que si l'autre me demanderait de faire euh, 30 jours en ligne au travail, m'a te dire ça serait oui tout de suite. » (p. 7, par. 5-7)
		Soutien	« Parce qu'y sait genre des fois là, que ça bouge « Ah j'arrive », pis des fois faut que tu te battes avec pour pas qui vienne là. Mais y va venir pareil virer, parce qui veut que toute marche correct. Si on le call on sait genre qu'on va avoir là l'back up là. » (p. 14, par. 1)
		Présence constante appréciée	« Y vient pis y jase pis y nous aide si y'a de quoi. Je te dirais y'est ici quasiment 24 heures sur 24 là. Parce les boss leur shift c'est de 8 à 4, mais je te dirais 5 heures et demi y'est là, pis y repart jamais le soir avant 5 heures et demi. La fin de semaine y vient, pis y'a couché souvent ici là. [...] C'est peut-être trop par exemple là, mais t'sais le gars y'est vraiment hot là-dessus là. » (p. 14, par. 5)

		Écoute et expression aisées	« [...] mais tandis l'autre, m'a parlé pis je sais que je suis écouté à 200% là. [...] mais l'autre je sais que, j'peux parler de n'importe quoi. [...] je sais que j'arrive avec de quoi quand même c'est euh, un projet fou raide ben je le sais qui va m'écouter. M'a te dire le gars y'est partant là. » (p. 32, par. 6)
Patrons 2 et/ou 3	Peu de reconnaissance		« Ben m'a te faire une moyenne générale, si là je me base sur mes trois patrons j'te dirais, que j'le remarque pas beaucoup. [...] Mais du côté des deux autres, c'est différent là. Peut-être qui ont pas le tour, à l'exprimer, ça se peut là aussi qui ont des faiblesses là-dessus, mais ça paraît pas là. » (p. 6, par. 2)
	Dépassement de soi freiné par l'absence de récompense		« Mais avec les deux autres si genre y te demandent « Peux-tu rentrer » ben tu sais que, au bout de la ligne t'as rien, tu te forces moins pour eux là. [...] pour ce qu'on a en retour, quand même là que tu te donnes le plus possible, ben tu retires rien au bout de la ligne, fac... Ça te force pas là à te forcer au travail pis à te dépasser là. [...] c'est sûr que lorsque tu viens que tu veux monter des, j'sais pas des projets des affaires de même ben là ça te met plus sur les freins là. » (p. 7, par. 5-7)
	Peu de soutien		« [...] pis les deux autres ben tu sais qui viendront pas là, que t'es call ou non là, t'sais « Vas-y là arrange-toi là ». » (p. 13, par. 6)
	Relation hiérarchique		« Employé-patron. [Court silence] Je suis son employé, elle est plus haute que moi, c'est ma boss. [Court silence] Je fais mon travail, je fais ce que j'ai à faire, j'en dit pas plus qui faut, j'en fait pas plus qui faut. » (p. 40, par. 9 et 11)
	Disponibilité constante (espace de parole)		« C'est sûr si j'va au régulier on a toujours notre patron, qui est disponible lorsqu'on a des points de vue à lui apporter ou si on a comme des commentaires sur ça, on peut le faire en tout temps, à toutes les semaines dans les rencontres d'équipe. » (p. 24, par. 9)
	Écoute présente		« Au niveau patronal je te dirais en général oui mais des fois... [...] Mais je te dirais oui l'écoute est là. » (p. 27, par. 9)  « Mais généralement les patrons prennent quand même notre point de vue parce c'est nous qui travaillent sur le plancher là. » (p. 28, par. 8)
	Expression relativement facile		« [...] à 90% du temps, j'y dit genre pas mal ce que je pense. Des fois je devrais peut-être pas le dire, mais, je le dis. Fac comme ça au moins je suis clair, pis j'me comprends. [...] Non c'est quand même bien, c'est quand même ouvert... » (p. 30-31, par. 5 / 2)  « Mais ça dépend aussi du patron, parce qui en a deux là-dedans que je me watch tout le temps ce que je dis ce que je fais [...] » (p. 32, par. 6)
	Manque de confiance		« Disons que j'irais pas me confier là. Si y'avait de quoi je sais que... crache en l'air ça te retombe sur le nez. » (p. 40, par. 11)

		Instabilité de l'humeur	« Je te dirais c'est plus le problème tu sais jamais comment est-ce qu'elle va être de jour en jour pis, pis d'heure en heure. Des fois genre là tu viens elle va être super fine, super smatt, pis des fois a va être bête comme ses deux pieds là. » (p. 42, par. 7)
Reconnaissance	Importance de la reconnaissance	Importance de la reconnaissance	« Ben c'est une satisfaction là personnelle. Tu sais que y t'apprécient là au travail, que tu travailles bien, que tu fais là une bonne job. C'est valorisant là de rentrer pis tu sais que ton patron là, ben t'apprécie dans le fond. Au lieu que tu te poses tout le temps la question « Bon, j'suis-tu correct ? Ça fait-tu l'affaire euh ? ». » (p. 5, par. 3)
		Petits gestes appréciés	« Pis y'a de quoi tu vas me dire c'est niaiseux, mais on a eu un monsieur [...] lui y'écrit une lettre euh une carte, à toutes les fêtes, pis y l'envoie ça aux gens, pour leur fête. C'est niaiseux, t'sais genre c'est pas de quoi qui est cher, pis c'est pas de quoi qui est long, mais lorsque tu reçois ça c'est le fun t'sais, pis c'est pas de quoi qui, ben long ben dur mais lorsqu'on a reçu les premières fois là le monde ont resté surpris. » (p. 10, par. 9)
		Petits gestes plus significatifs que l'argent	« Pis la reconnaissance comme on parle genre là souvent on est pas obligé d'avoir des chèques, mais juste des fois une tape, une tape dans le dos. » (p. 10, par. 9)
		Reconnaissance fréquente de tous	« L'idéal j'te dirais, la reconnaissance quand même souvent, euh fréquent, qui viendrait pas tout le temps de la part des jeunes, pis de tes collègues. » (p. 11, par. 9)
	Manque de reconnaissance	Sentiment d'être un numéro	« Au niveau de la, j'te dirais, de la reconnaissance là au travail, c'est pratiquement nul. [...] Mais je trouve pour ce qu'on fait au travail pis ce qu'on en retire côté reconnaissance c'est faible euh... J'ai l'impression d'être un chiffre là, un numéro, y'ont besoin de moi ça va, mais mais qu'y m'auront pu besoin euh, y vont-tu genre m'tasser ou... Parce qu'on voit plusieurs choses qui arrivent aussi là, depuis quelques années là. Fac ça pose à réfléchir là. » (p. 2, par. 4)
		Acharnement de l'organisation à se défaire de certains employés	« Ben lorsqu'ils veulent tasser, exemple euh, une personne y le tassent, y s'arrangent pour monter un dossier. C'est plate là, c'est sûr qui a des gens qui sont dans l'erreur aussi là, mais c'est plate lorsqu'y se mettent sur un cas en particulier. On voit ça autant au niveau [nom d'une fonction] qu'au niveau [nom d'une fonction]. Aussitôt qu'y en ciblent un là on dirait qui font toute pis y le lâchent pas là. C'est plus ce côté-là que je trouve plate. » (p. 2, par. 6)
		Compétences reconnues paradoxalement	« Lorsque tu fais des, comme, des bonnes choses ben, y te virent ça à l'envers. Exemple, [...] selon genre ma boss, je suis un gars qui est solide sur le plancher, qui travaille bien, pis lorsque j viens pour demander comme des journées là, j'sais pas moi là, exemple là de vacances, pis que c'est un plus jeune qui est moins solide sur le plancher, ben là exemple y me refusent mon shift disant « ben là ça sera pas une personne solide, ça risque de brasser à soir ». Fac t'sais oui genre « t'es bon t'es solide » mais c'que ça t'donne au bout d'la ligne c'est que t'aille pas de congé. Fac la personne qui est pas solide, ben elle ben a ses congés souvent. Ça ben

			on le voit là. » (p. 4, par. 5)
		Besoin d'accommodation des horaires non comblé	« Moi je te dirais les besoins que j'ai moi c'est surtout au niveau, congés vacances. Je pense que le monde c'est ce qui ressort le plus. Je te dirais d'avoir au moins une souplesse là-dessus, de pas être pris de demander cinq jours avant pour des journées de vacances. [...] lorsque tu arrives tu demandes deux jours avant pis que c'est non, tu sais sur la liste de rappel qui y'en a 15-20, ben là genre c'est plate. [...] Moi je te dirais, les besoins c'est surtout par rapport à ça. » (p. 19, par. 3)
		Importance accordée en fonction du nombre d'employés	« Ouais, c'est parce que, je te dirais y'a trois ans passés, sur la liste de rappel on était peut-être 3-4 personnes, ce qui est vraiment presque rien du tout. Pis là asteur on va être rendu peut-être une vingtaine. Mais quand t'es 3-4 ben t'es le meilleur, t'es super bon, t'es fin, mais aussitôt qu'y en ont 20, ben y savent que si y veulent exemple là te tasser ben y'en ont en masse après. Ça ben moi pis un autre gars ben on l'a senti beaucoup. Parce que lorsqu'on était 3-4, ben si on voulait faire un switch, un changement de shift, c'était toujours oui oui oui oui, mais aussitôt que oh!, y'ont comme eu plusieurs personnes ben là tu vois que, les choses changent. » (p. 15-16, par. 8 / 1)
		Nouveaux projets peu approuvés	« Ouais ben c'est au niveau des fois qu'on marche comme sur des œufs lorsqu'on vient pour demander des choses au patron euh, lorsqu'on veut monter des projets ben on en coupe souvent, on dit « Ah ben ça vaudra pas la peine ». On sait que ça va être viré de bord. » (p. 6, par. 8)
		Suggestions rejetées quand issues des employés	« Des fois on va passer comme des remarques, on va leur faire des conseils pis y le prennent pas parce que ça vient de nous. Pis lorsque ça vient d'en haut, mais là « Ah oui c'est bon » tout de suite on le fait là. » (p. 19-20, par. 7 / 1 et 3)
		Baisse de l'investissement	« Moi j'te dirais que oui, parce que la reconnaissance, ben ça va faire en sorte que tu vas te dépasser plus. Moi c'est sûr comme dans les deux autres centres ben mes heures, je les compte, pis si genre je travaille 30 heures, ben j'en fais 30 pis je fais pas 30 secondes de plus. C'est 30, c'est 30. Mais dans l'autre centre, ben mes heures, j'ai compte pas. Si y'arrive une soirée que ça bouge, ben au lieu que j'pars à 10 heures, m'a resté jusqu'à 11 heures, minuit, 1 heure ça me dérange pas là. [...] Mais de l'autre bord les deux autres si je finis à 10 heures, à 10 heures et une là je suis parti. » (p. 9-10, par. 7 / 1 et 3)
Relation avec l'organisation	Fragilité	Recherche d'emploi ailleurs	« [...] ben présentement je recherche des emplois ailleurs. C'est sûr que si j'aurais un autre offre de travail à l'extérieur euh, j'y penserais sérieusement là. » (p. 2, par. 2)
		L'organisation aimerait son départ	« Je te dirais qui aimeraient mieux me voir partir. » (p. 48, par. 5)
	Expression difficile	Employés retenant leur expression	« [...] mais aussitôt que ça tombe les beaux comités, avec la dg, partie patronale, toute ça... On sent qui a une certaine pression aussi, les gens osent pas vraiment dire ce qui pensent pour pas avoir des représailles par la suite. » (p. 25, par. 9)

	Ouverture	Accessibilité des hauts gestionnaires	« [...] si on a de quoi à dire à une personne, ben on peut toujours aller là le voir, sont quand même ouverts là-dessus. C'est ben rare qui refusent là de nous voir. Comme une fois ça faisait deux mois je travaillais au Centre jeunesse, j'ai demandé de rencontrer la dg pour s'inscrire à un tournoi de balle, pis elle a accepté de me voir. Souvent on se dirait bah dg, « le ti-cul, fait deux mois qui est là. r'garde on va le skipper là ». Mais non elle elle a accepté de me voir, finalement on a eu des sous pour aller au tournoi de balle pis, ça l'a bien été là. » (p. 26, par. 2)
--	-----------	---------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 4.2 RÉSUMÉ DES ENTRETIENS AVEC PATRICK

Patrick travaille au sein de l'organisation depuis 2001. Il est âgé dans la trentaine.

### 4.2.1 Position générale par rapport au travail

Pour Patrick, le travail est un peu comme une passion. Il a un grand intérêt pour la nature et le contexte des tâches de sa spécialité. Le travail est pour lui source de développement et d'épanouissement, tant personnels que professionnels. Il lui permet d'en apprendre sur lui-même et de se sentir utile. Il éprouve actuellement une satisfaction moyenne par rapport à son travail. Il est ouvert à l'idée de changer d'emploi. Il ressent cependant un bien-être au travail et a une opinion favorable de l'organisation. Patrick ne vit pas que pour le travail : il accorde aussi du temps à sa famille et aux loisirs.

### 4.2.2 Expérience de reconnaissance et de reconnaissance existentielle

Patrick a besoin de se sentir compétent au travail. La reconnaissance est donc pour lui en lien étroit avec ce besoin, et elle est importante : il s'agit d'un moteur principal de motivation. Être aimé n'est pas primordial. Les petits gestes quotidiens le rejoignent moins que les possibilités d'épanouissement professionnel et la valorisation du travail. Sa reconnaissance vient aussi de lui-même : être confiant et se mettre en position pour la sentir. Se sentir compétent est actuellement ardu pour Patrick : ses tâches ne sont pas en adéquation avec sa formation ni avec sa fonction. Son rôle est nébuleux et il aimerait qu'il soit clair et concordant. À son arrivée, l'accueil des collègues a été froid, sa fonction étant nouvelle et semant une confusion. Aujourd'hui, ses collègues le considèrent davantage et lui accordent tranquillement une compétence, mais la reconnaissance à cet égard pourrait s'améliorer. Les collègues

reconnaissent toutefois Patrick pour sa personne. La présence d'un respect mutuel dans l'équipe témoigne aussi d'une reconnaissance. Patrick se sent reconnu par ses supérieurs, car il a le rôle de répondant : c'est lui qui remplace son patron quand celui-ci s'absente. Le travail qu'il effectue dans ce cadre est également apprécié par les autres gestionnaires. Son intégration à la relève des cadres est aussi pour lui une reconnaissance. Sa patronne pense à lui pour certaines formations, ce qui lui plaît.

Pour Patrick, le manque de temps est criant et nuit au sentiment de compétence. En plus d'avoir une incidence sur le travail quotidien, ce manque retient Patrick de s'impliquer en dehors des tâches. Bien que l'organisation ou le patron demande souvent l'avis des employés sur divers sujets, Patrick perçoit ce droit de parole comme étant partiel : il n'a pas le temps d'y participer. L'organisation devrait accorder du temps pour les choses importantes. En outre, pour Patrick, il est essentiel de bien travailler et de s'appliquer à servir la clientèle. Il ne sent cependant pas toujours que cette dimension est aussi importante pour ceux qui l'entourent. Son sentiment de compétence est freiné par des manques cliniques. L'argent devrait être investi pour remplir la mission de l'équipe, mais les aspects administratifs prennent souvent le dessus, ce qui est réducteur. Une ouverture d'esprit quant aux projets serait de mise. En outre, il n'est pas toujours évident de connaître la vision et les alignements de la direction, ce qui pourrait être amélioré.

Patrick perçoit plusieurs véhicules de reconnaissance : formations, journées d'échanges, partys, activités, etc. Les gens autour de lui ne se sentent toutefois pas reconnus. De son côté, Patrick essaie de nuancer les choses et de comprendre les réalités organisationnelles. De façon générale, il perçoit un intérêt de la part des gens à son égard et il a le sentiment d'être une personne : tout le monde se connaît. Par ailleurs, son titre ne figure pas souvent dans les documents officiels, ce qui réfère à une absence de considération de la part de l'organisation. De façon globale, Patrick se sent moyennement important. Il trouve une satisfaction dans la situation actuelle, tout en sentant un manque qu'il cherche à combler. Selon lui, chacun a une responsabilité face à son propre bien-être.

#### 4.2.3 Conception d'un espace de parole

Patrick conçoit un espace de parole comme un temps offert pour s'exprimer sur plusieurs sujets, tant personnels que professionnels. Les espaces de parole permettent aux personnes en présence de se dégager d'un poids, parce qu'elles peuvent dire ce qu'elles pensent. Ils créent aussi un espoir de changement. Pour Patrick, l'attitude de chacun et les dispositions personnelles comptent pour beaucoup dans les effets d'un espace de parole. Elles font en sorte que les gens se sentent ou non

écoutés et compris. Il existe actuellement de nombreux espaces de parole au sein de l'organisation. Les divers comités organisationnels, les rencontres d'équipe hebdomadaires et les rencontres individuelles patron-employé en sont des exemples. Pour Patrick, la forme de certains comités est cependant peu constructive. Les frustrations exprimées les uns après les autres par les participants, souvent sous forme de reproches, ne permettent pas de cheminer. Les échanges quotidiens avec la patronne et les collègues constituent aussi des espaces de parole. Les discussions avec les collègues sont d'ailleurs bénéfiques : elles permettent d'objectiver sa pensée, de mieux construire son opinion et de mieux comprendre ce que l'on vit. Finalement, les hauts gestionnaires sont très accessibles : si un employé a besoin de leur parler, ils se libèrent.

#### 4.2.4 Écoute et expression

Patrick se sent écouté. Les gens accordent une importance à ses propos. Leur prise en considération varie toutefois selon les priorités des personnes impliquées. Il considère les hauts dirigeants très réceptifs : ils font preuve de maturité au niveau des idées et divergences d'opinions, et ils sont respectueux. La patronne, qui en général écoute adéquatement, détourne parfois l'attention sur des détails futiles. Par ailleurs, Patrick peut s'exprimer assez librement sur n'importe quel sujet. Pour lui, tout se discute. Jusqu'à un certain point, dire ce qu'il pense est un devoir. Il porte toutefois attention à sa façon de parler. Son expression varie selon l'individu et le contexte. Pour ne pas blesser ou être mal interprété, il contrôle parfois ses dires. C'est avec les patrons qu'il se sent le plus à l'aise de parler en profondeur. Il est cependant difficile pour les employés d'aborder certains sujets personnels pour la patronne immédiate avec elle.

Lorsqu'il s'exprime et qu'il est écouté, Patrick éprouve de la satisfaction. Il a le sentiment que les choses avancent bien, qu'un mouvement est créé, et que les parties se comprennent mutuellement, en se respectant.

#### 4.2.5 Interactions et relations au quotidien

Les interactions dans l'équipe sont aujourd'hui humaines et agréables. Chacun contribue à préserver la bonne entente et l'humour est présent, ce que Patrick apprécie. Les interactions qui l'incluent plus spécifiquement sont elles aussi meilleures, notamment parce que son attitude personnelle a changé depuis son arrivée. Son rôle demeure confus, mais il s'adapte et amène ses idées plus doucement. Il trouve important de débattre d'opinions entre collègues, ce qui n'est pas partagé par ceux-ci.



Cependant, il n'a pas besoin de leur appui pour dire et faire ce qu'il estime important. Il reste fidèle à lui-même et respecte les autres, ainsi que les décisions contraires à sa position, ce qui lui attire un respect. Patrick sent que l'estime que ses collègues lui portent s'accroît. Il trouve ses collègues critiques, mais ceux-ci ne se mobilisent pas pour régler les difficultés. Au moment d'exprimer officiellement leurs opinions, ils se dégonflent souvent. Pour éviter les frustrations, ils devraient pourtant parler. Patrick remarque aussi une résistance au changement de la part de ses collègues, notamment des plus vieux. Tous sont cependant ouverts au niveau des discussions. Patrick entretient surtout une relation de travail avec ses collègues. À l'occasion d'activités non routinières liées au travail, il apprécie cependant leur présence.

Bien que son horaire soit en conflit avec les rencontres d'équipe, ce qui le met à la traîne, Patrick se sent informé. L'information circule bien entre collègues. Les nombreux courriels le tiennent à jour au niveau organisationnel. Son rôle de répondant lui donne aussi accès à certaines données. En outre, Patrick est satisfait de sa relation avec sa patronne. Elle lui fait confiance et le connaît. Elle fait aussi preuve d'ouverture, de discernement et d'accessibilité. Patrick remarque que les employés ne lui disent pas toujours ce qu'ils pensent. L'humeur de sa patronne est parfois instable. Malgré le caractère confus de son rôle et ce qui en découle, il est très satisfait de sa relation avec l'organisation. Son propre changement d'attitude a aussi aidé à cet égard.

#### 4.2.6 Espaces de parole et reconnaissance

Patrick voit un lien entre les espaces de parole et son sentiment de reconnaissance. Durant ces moments, il sent qu'il est vraiment écouté et que les gens lui accordent un temps. Il ressent aussi une considération. Plusieurs espaces de parole existent au travail, mais peu de changements ont lieu en lien avec ceux-ci. Les mêmes consultations reviennent régulièrement, sans résultat tangible. Patrick déplore aussi le manque de suivi suite à l'expression des employés. Parfois il est inexistant, et d'autres fois les démarches et décisions prises suite à l'expression ne retournent pas aux interlocuteurs. Pour lui, un suivi rigoureux est un signe de reconnaissance de l'intelligence. Le processus démontre aussi une confiance envers les employés, en favorisant la confiance de ceux-ci vis-à-vis l'organisation. Patrick croit qu'il faudrait prioriser les problèmes et y travailler spécifiquement afin de les régler, au lieu de s'éparpiller. L'organisation devrait démontrer concrètement que les choses importantes le sont vraiment, notamment en termes de temps. Les apparences comptent pour beaucoup : l'organisation accorde une grande importance aux démarches qui engendrent des informations publiques. Elle devrait démontrer que les clients et le temps des employés lui tiennent tout aussi à cœur.

## 4.2.7 Analyse des données par arbre thématique pour Patrick

Tableau 4.2 Arbre thématique pour Patrick

Catégories	Sous-catégories	Thèmes	Extraits du message
Relation avec l'organisation	Discordance des tâches	Désir d'adéquation avec la fonction	« [...] j'suis [ <i>titre</i> ], euh, j'ai été engagé comme [ <i>titre</i> ] mais au niveau des tâches euh, j'ai les mêmes tâches qu'un [ <i>autre fonction</i> ] » (p. 4, par. 2)  « Pis c'est pas juste que titre soit écrit. C'est que le reste vienne avec aussi là. » (p. 24, par. 3)
		Désir d'adéquation avec la formation	« J'ai étudié comme [ <i>titre</i> ], [...] y'a des choses que j'aime faire, que j'ai été formé pour faire. Si j'fais ces choses-là, ben... [...] j'ai pas été chercher la formation en regardant laquelle qui paye le plus cher. J'ai regardé les définitions, ce qui était au niveau du temps d'étude pis [...] qui me tentait. » (p. 8, par. 2)
	Définition des rôles	Rôle confus	« [...] pour moi à quelque part c'est que les rôles sont pas nécessairement clairs t'sais. Euh, pour chacun. » (p. 19, par. 5)
		Désir d'un rôle clair	« [...] si je regarde moi ce que je souhaite aller chercher dans le fond, c'est un rôle clair. [Silence] [...] Que mes tâches soit claires pis dire « Responsable de... tatata ». » (p. 11, par. 3)
	Relation avec la direction	Difficulté à connaître la vision	« [...] à quelque part, la communication est difficile. Pis vraiment de savoir ce que, les dirigeants ou la haute direction s'enlignent ou souhaite, c'est difficile. » (p. 12, par. 1)
		Accessibilité	« Y'a d'autres situations aussi que les [...] cadres supérieurs vont ouvrir leur porte aussi là. Quand t'as quelque chose, que tu vis quelque chose, normalement quand tu t'adresses à la personne, ils s'organisent toujours pour se libérer du temps pour pouvoir te recevoir là. » (p. 38, par. 1)
		Réceptivité	« [...] on dirait que ces gens-là vont avoir une certaine maturité au niveau de, la discussion, des divergences d'opinion. [...] je le situerais moi au niveau de l'estime, de la confiance. Y se feront pas démolir nécessairement avec un commentaire négatif par rapport à leur travail. [...] Y'en on vu d'autres, y'en ont eu d'autres commentaires pis y'ont eu d'autres situations, [...] y comprennent [...] » (p. 46, par. 7 et 9)
		Respect	« [...] on peut lever le ton même, pis on peut arriver à quelque part pis, le lendemain ça sera pas quand j'va passer dans le corridor me tourner la tête là. Ou commencer à dire « Ah ben c'est ça tu peux ben parler toi avec tes enfants » [...] » (p. 46-47, par. 9 / 1)
		Confiance	« Fac ma relation c'est pour ça que je te dis qu'elle est bonne, [...] j'me sens pas dépassé en disant « Ça donne plus rien, y'a plus rien qui marche ici ». C'est complètement fou, de dire qui a plus rien qui marche. À quelque part en haut y'ont une tête sur les épaules t'sais. Y'ont cheminé là. » (p. 63-64, par. 3 / 1)

	Importance des apparences	Investissement dans l'administratif réducteur	« [...] l'impact ou l'argent va être mis à ce que [nom de l'équipe] fonctionne pis roule. Pis qui manque pas de médicaments, pis que les formulaires soient remplis. T'sais toute qu'est-ce qui est comptabilisé au niveau du gouvernement, ça faut pas manquer notre shot là-dessus, parce que ça va être vu partout [...] C'est correct, j'en n'ai pas de problème avec ça [...].Mais sapristi on travaille avec des jeunes là t'sais. » (p. 19-20, par. 5 / 1)
Espaces de parole	Levier de changement	Espoir de changement	« Pis ça crée aussi à quelque part une petit espoir qui aille quelque chose qui se passe aussi avec ça là. C'est faite pour exprimer mais que, si c'est pour des changements ben que, ça crée un espoir, des attentes de changement. » (p. 35, par. 8)
		Absence de changement subséquent	« Je le fais à tous les années, pis y'a pas de changements ou y'a pas d'améliorations, y'a pas de. » (p. 14, par. 1)
	Importance d'un suivi	Manque de suivi	« Moi je cible la lacune beaucoup au niveau du suivi. Des fois peut-être qui en a un suivi, mais on n'est pas au courant. » (p. 64, par. 5)
		Désir de suivi	« Parce que si un moment donné y'a quelque chose qui a été dit, ça c'est rendu en haut, mais quand en haut eux autres vont décider [...], j'aimerais ça le savoir. T'sais que ça revienne. [...] c'est pas moi qui a le pouvoir décisionnel. Fac si je soulève quelque chose, pis qui a une décision ou qui ont dit « Ah ça on en a déjà discuté », ou [...] « Ça, non, on bouge pas [...] » pis qui ont d'autres choses à s'occuper... [...] Donne-moi les réponses, donne-moi les informations. » (p. 64-65, par. 5 / 1)
		Le suivi comme reconnaissance de l'intelligence	« J'suis assez brillant pour comprendre là. Renvoyez-moi le message, envoyez-moi l'information, « Pour telle et telle raisons ». Essaie pas de me baragouiner là. » (p. 64, par. 5)
		Le suivi comme confiance	« Pis le fait qui me ramènent, c'est qu'à quelque part, ben j'me dis « Bon, y me font confiance là ». [...]. Pis, ça me fait avoir confiance aussi. Ça fait en sorte que j'me dis « Bon, ben y se cachent pas non plus derrière des situations problématiques pis y sont capables d'en parler là ». » (p. 65, par. 3)
	Écoute et expression	Existence de nombreux espaces de parole	« J'te dirais que c'est pas, t'sais avec toute ce que je t'ai nommé comme espace de parole, tout le monde qui nous reçoit, j'pense pas que c'est un problème ici là. » (p. 39, par. 1)
		Sentiment d'être écouté	« Euh, oui je me sens écouté. Oui je sens que les gens accordent de l'importance à ce qu'on va dire. Y vont prendre le temps de nous recevoir [...]. Fac oui je me sens écouté. » (p. 39, par. 3)
		Expression libre mais devant user de tact	« Si je regarde au niveau théorique, je ne peux pas m'exprimer librement dans toutes les circonstances. [...] Dans le sens que, sans être un jeu croche pis sale pis par en dessous, [...] tu fais attention à comment tu parles pis à qui tu t'adresses. C'est différent avec qui, pis j'pense que c'est normal. [...] Mais j'vais quand même me rendre à mon message pareil. » (p. 40, par. 3)
Reconnaissance	Importance de la reconnaissance	Motivation à travailler	« Mais c'est clair que si mon rôle est défini, [...] que je sens que je suis apprécié pis que je sens que, mon travail est satisfaisant, ben c'est sûr ça va faire en sorte que j'va arriver travailler le matin avec un meilleur sourire, je risque d'être

			plus performant, je risque de me sentir encore plus euh. » (p. 22, par. 4)
Besoins	Petits gestes quotidiens non nécessaires		« J'ai pas besoin d'une tape dans le dos ou me faire dire que j'ai fait du bon travail de façon quotidienne. » (p. 5, par. 5)
	Importance de se sentir compétent		« Oui si j'ai la possibilité de faire autre chose, [...] que vraiment j'va me dire « hey ça, j'va me lever le matin, j'va vraiment avoir hâte, ça va être plaisant, ça va me rendre compétent ». Pis ça c'est peu importe le nombre formations qu'a pourrait me donner ou le nombre de tapes dans le dos qui va me donner. [...] si c'est plaisant pour moi pis je me sens compétent, de quoi, j'va être là. » (p. 26, par. 5)
	Difficulté à se sentir compétent		« Ça tourne beaucoup au niveau du clinique, ou est-ce qu'on n'a pas de choses qu'on se sent valorisés, où est-ce qu'on se sent compétents, où nos compétences sont pas actualisées. » (p. 26, par. 1)
Reconnaissance venant des supérieurs	Poste de répondant		« Si je parle par rapport à mes supérieurs, je sens que je suis reconnu, que je suis apprécié. Pourquoi ? Parce que y m'ont offert le poste de répondant. [...] quand mon boss s'en va c'est moi qui la remplace. Fac c'est une confiance. » (p. 9, par. 7)
	Relève des cadres		« Comme la relève des cadres [...], j'ai été chercher mes réponses au directeur des ressources humaines. [...] J'ai dit « Bon, c'est correct, j'en fais partie » ça veut dire que moi, je me dis à quelque part, y'ont encore des plans pour moi dans l'organisation. » (p. 29, par. 3)
Reconnaissance venant des collègues	Lente reconnaissance des compétences		« [...] la reconnaissance au niveau de l'équipe, tranquillement, j'en sens une. J pense que, les gens vont m'accorder, une compétence pis une reconnaissance par rapport à mes compétences, qui vont venir me consulter [...]. Mais c'est pas encore, c'est loin d'être à un niveau satisfaisant. » (p. 10, par. 3)
	Respect mutuel dans l'équipe		« [...] au niveau de l'équipe, [...] aujourd'hui, on sent une reconnaissance que chacun accorde par le respect que chacun se donne là. [...] T'sais y'a personne qui s'envoie promener, personne fait fermer la trappe à quelqu'un d'autre quand qui veut dire son opinion. Y'a un respect qui est là. » (p. 20-20, par. 3 / 1)
	Hausse de la considération avec le temps		« On dirait que tranquillement, [...] je sentirais que même si je ferais une gaffe dans ma façon de parler, ou que je serais maladroit, ça aurait pas autant d'impact négatif que ça en a eu dans le passé. Parce qu'un moment donné les gens t'accordent une compétence, t'accordent un respect. Y savent aussi, quand tu leur en offre aussi ben, ça va dans les deux bord aussi. » (p. 53, par. 1)
Reconnaissance venant de l'organisation	Absence de reconnaissance de la fonction		« Le titre [ <i>nom du titre</i> ], y'est difficile à écrire sur les papiers officiels. Mais y'a un [ <i>titre</i> ] qui travaille. Y'a un type d'emploi, y'a un [ <i>titre</i> ], mais criss qui est dur à écrire. Y'est jamais dans les documents officiels ou de quoi. [...] Fac, considéré... [...] Parce que moi j'suis où là-dedans là ? J'suis pas là. » (p. 24, par. 3)
	Considération présente mais insuffisante		« Je me trouve pas non considéré, je me trouve pas pas important. Mais y'a encore un criss de bout que je veux aller chercher là. [...] mais je suis pas choqué par rapport à ça. » (p. 25, par. 7)

	Sentiment de reconnaissance existentielle	Sentiment d'être une personne	« [...] y me demandent pas « Toi c'est quoi ton numéro d'employé ? », t'sais, y parlent avec [Patrick] là. » (p. 23, par. 5)
		Connaissance mutuelle	« [...] on est assez proches pour se connaître, pour savoir nos noms pis savoir ce que l'autre fait pis où y travaille. Je suis pas traité comme un numéro. Me sens pas comme ça en tous cas. » (p. 23, par. 7)
Importance du travail	Importance personnelle	Le travail comme passion	« [...] Quand j'suis arrivé sur le marché du travail, j'avais envie, c'était une job que j'appréciais. Pour moi aujourd'hui c'est clair que, je ne préparerai pas ma retraite, parce que je ne veux pas en prendre nécessairement. [...] C'est-à-dire, c'est un peu comme une passion. [...] les relations d'aide, les relations humaines c'est quelque chose qui me passionne [...] » (p. 1, par. 2 et 4)
		Le travail comme apprentissage continu	« [...] au niveau du développement ou de l'épanouissement personnel, ou je sais pas comment le nommer là mais le fait d'en apprendre sur moi ou de... [...] Si j'ai des difficultés d'entrer en communication ou de parler des vraies affaires [...], des conflits au travail, ben, j'va apprendre de ça là. J'va me développer comme personne fac pour moi c'est, ce que ça m'apporte aussi là. Pis les connaissances [...] » (p. 2, par. 5)
		Autonomie dans l'action	« Moi j'va faire les bouts que je pense importants, si j'suis tout seul, je serai tout seul. Mais moi j'va le faire parce que, je pense que c'est important. Autant pour moi parce que c'est mon travail dans le quotidien pis que je sois bien, pis qui ait des améliorations pis que je me sente compétent [...]. Mais autant pour les jeunes qui reçoivent les services. Autant euh, pour les familles. Fac t'sais, je me brimerai pas [...] » (p. 49, par. 5)
	Importance de bien travailler	S'attarder aux besoins cliniques	« [Il faut] vraiment cibler les besoins au niveau clinique. [...] Exemple. On a besoin que nos plans d'intervention, il y ait quelqu'un qui soit responsable pis qui s'en occupe [...]. Au niveau professionnel c'est un outil de travail fac si c'est mal fait en partant, on va mal travailler avec le jeune. On a besoin, de programmation d'activités de groupe, de développement. [...] Pour moi, la meilleure reconnaissance [...], autant pour [...] l'équipe pis toute [nom du lieu précis de travail], c'est que quand qu'on cible qui a des choses qui sont importantes, qu'on attire quelqu'un qui travaille là-dessus pis qu'on puisse le libérer pour faire ces choses-là. [...] y'a moyen un moment donné d'organiser les choses [...] parce qu'on y croit pis qu'on trouve ça important pour notre clientèle. » (p. 29-30, par. 5 / 1)
		Cohérence dans l'action	« Pourquoi qu'au niveau [...] des choses qui est en lien direct avec notre clientèle, [...] qu'on n'est pas capable d'organiser quelque chose que les gens vont se sentir considérés ? [...] Si tu considères ça important, démontre-le que c'est important. Fais pas juste le dire pis pas le faire dans l'action. » (p. 68, par. 1)
Manque de temps	Obstacle quotidien	Travail et tâches	« [...] y'a une recherche qui a été faite pis ça a été prouvé que le temps qu'on a pour faire notre côté clinique, pis tout ce qui nous est exigé, pis je te parle pas juste du superflu [...], juste qu'est-ce qui est exigé, on n'a pas assez de temps. Fac faut toute combiner, pour faire nos choses. » (p. 12, par. 1)

		Implication en dehors des tâches	« On a un document sur toute l'organisation clinique du Centre jeunesse. [...] c'est sur notre bureau depuis deux semaines, pis « Lisez ça on va en reparler au comité, parce que c'est important que tout l'monde soit impliqué ». Mais je n'ai pas le temps de le lire. [...] j'aimerais ça, donner mon opinion pis être impliqué, [...] donner mon 100% là-dedans parce que j'trouvais ça important de s'impliquer. Mais à quelque part y me le donnent sur le bureau pis j'ai pas le temps de le lire. » (p. 12, par. 1)
	Effets néfastes	Droit de parole partiel	« Fac c'est souvent ça qu'on va reprocher un peu à la direction [...] Oui je suis considéré parce qui me le donnent le document, mais en même temps j'ai pas le temps de le lire, fac c'est... C'est une demie. [...] c'est une demie, on te donne le droit de parole mais on te donne pas le temps pour pouvoir le faire. » (p. 12, par. 1)
		Sentiment de compétence freiné	« Si tu me demandes ben du travail pis j'ai pas le temps de le faire, comment je me sens en bout de ligne ? Que j'suis pas performant, que j'suis pas bon, que j'reussis pas à faire mes affaires. » (p. 31, par. 1)
	Prendre le temps	Accorder du temps aux choses importantes	« Qu'à quelque part euh, qui nous donnent le temps ou qu'on s'arrête en comité pis qui nous dit « Vous avez un temps de réservé pour ça parce qu'on considère ça important ». » (p. 13, par. 1)
Responsabilités personnelles	Par rapport à soi	Bien-être	« [...] j'essaie de faire mon chemin, de défendre mes points de vue pis, en même temps, j'trouve que comme personne aussi j'évolue, pis comme professionnel aussi [...]. J'essaie de voir comment moi j'peux organiser mon travail pour me sentir compétent, content. » (p. 4, par. 6)
		Reconnaissance	« Moi comme personne j'suis capable de faire la part des choses, d'aller m'en chercher une, de m'organiser une. [...] a vient plus de façon personnelle, d'être confiant, d'avoir confiance en moi, de savoir ce que je fais [...] » (p. 14, par. 1)
	En lien avec autrui	Faire sentir son existence	« [...] je sais que c'est ma responsabilité aussi de faire en sorte que je sois pas traité comme un numéro. Que si y'a quelque chose à discuter, ben que, j'en parlerai pas juste dans les corridors pis me plaindre [...]. Si y'a de quoi, j'ai pas à me cacher [...], j'va en parler aussi, pis m'organiser pour le plus possible me faire écouter aussi. [...] c'est pas qu'à l'employeur à me reconnaître, c'est à moi aussi à dire que j'suis ici là. » (p. 23-24, par. 7 / 1)
		Faire avancer les choses	« [...] encore là, c'est une de mes responsabilités aussi là. De faire en sorte de bien me faire comprendre, pis des fois c'est comme ça, les gens, y'ont beaucoup de choses à faire, tout le monde est débordé [...]. [...] c'est à moi à vendre mes choses, à revenir à la charge ou, à faire un suivi par rapport à ça là. » (p. 39, par. 3)
		Changement d'attitude ayant amélioré les relations	« Fac c'est ma perception de la patente qui a changé un peu qui fait en sorte que, avant de tirer en l'air pis dire « Ah cette personne-là est pas bonne pantoute [...] », y'a autre chose qui se passe là. [...] si je regarde avant, j'étais beaucoup dans la confrontation, ou l'opposition. Pis là je dirais que j'suis plus dans le débat d'idées. » (p. 63, par. 1 et 3)



	Face à l'organisation	Compréhension des réalités de l'organisation	« T'sais, j'va essayer de comprendre ce qui fait en sorte que c'est comme ça. Essayer de comprendre pour quelles raisons ça s'est faite comme ça, pis ça s'est installé comme ça pis que ça fonctionne comme ça. » (p. 64, par. 1)
Relation avec la patronne	Relation satisfaisante	Confiance	« Si elle vient me le raconter, pis qu'elle me l'explique, c'est sûr que c'est parce que je suis répondant [...]. Mais en même temps, j'ai pas de temps [...] sur le beeper. [...] Fac je me dis, si elle me l'a raconté c'est parce que [...] elle a confiance que ça sortira pas, ou que ça ira pas traîner, que je vais être capable de comprendre, [...] de faire la part des choses. » (p. 65, par. 3)
		Ouverture générale	« J'veux dire est capable de comprendre, est capable de faire la part des choses, est capable de discuter, est capable de prendre ses torts, je crois. Pis elle l'a déjà faite dans le passé aussi. » (p. 52, par. 2)
		Accessibilité	« [...] du moment où j'ai quelque chose qui fait pas mon affaire ou une demande à faire ou des choses, ben j'vais cogner à la porte de ma supérieure. J'vais dire « Quand t'auras deux minutes, j'peux-tu te rencontrer ? ». » (p. 36-37, par. 8 / 1)
	Vision	Préoccupation constante par rapport à l'argent et à l'administratif réductrice	« [...] les budgets sont tellement coupés [...]. Qu'un moment donné y'a une priorité « Bon, ça tel formulaire faut ça soit rempli, tel formulaire, tel formulaire. Bon, la liste des usagers ». [...] notre chef [...] est beaucoup centrée sur ces choses-là. Pas dépasser son budget [...], t'sais c'est les choses d'administration qui vont discuter. C'est utile pis nécessaire, mais à quelque part y'a autre chose qui faut pousser là. » (p. 20, par. 1)
	Écoute et expression	Expression la plus aisée	« C'est plus avec les boss que j'va me sentir plus à l'aise pis j'va être capable de pousser plus loin, pis de dire des choses. » (p. 44, par. 5)
		Écoute parfois perturbée par des détails futiles (cadres)	« S'obstiner sur un mot, quand on sait très bien de quoi on parle, c'est une tendance ou une stratégie utilisée par les cadres qui revient quelques fois comme pour dévier le débat. Des fois, c'est comme si y prennent pas le temps d'écouter, la réception, est pas forte là. Mais je ne dois pas y faire face à chaque semaine quand même. » (p. 61-62, par. 5 / 1)
Relation avec les collègues	Attitude générale	Désillusion	« C'est comme si un moment donné les gens ont perdu espoir, y'ont baissé les bras face à ça, [...] les gens viennent comme passifs [...]. Y débattent pas des choses pis y vont pas au front un petit peu pis. Pas au front pour faire la guerre, au front pour défendre des valeurs, pis défendre des croyances [...]. » (p. 20, par. 1)
		Apathie	« Pis j'ai l'impression un peu que l'équipe, c'est un peu ça. Y veulent pas se mettre en action parce que, c'est de l'énergie, ça demande, c'est du travail. » (p. 51, par. 1)
	Écoute et expression	Échanges quotidiens bénéfiques	« Du moment que je m'arrête avec un collègue pour discuter, pour moi c'est un autre espace de parole. Qui me permet d'évacuer ou d'objectiver ma pensée, de partager avec quelqu'un qui va faire en sorte que j'va mieux construire mon opinion, mieux comprendre ce que je ressens ou jc vis. » (p. 38, par. 1)

		Expression aisée	« Mais sinon je pense que toutes les sujets se discutent, pis je ne sens pas que je marche sur mes valeurs ou sur mes principes, pis que je me ferme la gueule là-dessus t'sais. » (p. 49, par. 5)
	Interactions	Réaction froide à cause de la fonction	« [...] j'en ai bavé aussi une shot parce que, le jeunot qui rentre avec un titre supérieur, pis qui essaie d'apporter ses choses sans avoir de rôle clair, fait en sorte qui est regardé par ses collègues de travail « Pour qui qui se prend le jeunot ? ». » (p. 10, par. 3)
		Interactions actuelles agréables	« Ben, aujourd'hui je les trouve bonnes. Dans le sens où, je trouve que c'est beaucoup plus humain [...] » (p. 49, par. 5)
		Présence d'humour plaisante	« [...] souvent ici ça va tourner sur l'humour. Pis ça j'aime beaucoup mieux ça que de la baboune. [...] Si la discussion vient un peu dure pour quelqu'un [...], ben souvent cette personne-là on va y'envoyer une petite blague. J'trouve ça correct parce que dans le fond les messages sont passés [...] » (p. 49-50, par. 5 et 7 / 1)

#### 4.3 RÉSUMÉ DES ENTRETIENS AVEC OLIVIER

Dans la quarantaine, Olivier est employé de l'organisation depuis 18 ans. Il travaille au sein de deux équipes de façon relativement égale. Son supérieur immédiat officiel est toutefois rattaché à l'équipe ne participant pas à la recherche.

##### 4.3.1 Position générale par rapport au travail

Olivier adore les jeunes. Il les trouve attachants et ceux-ci sont très importants pour lui au quotidien. Les interactions avec les gens côtoyés au travail lui apportent aussi beaucoup. Le travail occupe pour lui une grande place en termes de temps : il y passe la moitié de sa vie. Olivier est assez satisfait au boulot. Sa routine actuelle lui plaît et il se sent bien. Cependant, sa très grande charge de travail lui pèse et devient parfois stressante. Souvent, tout repose sur ses épaules, car il est le responsable unique de plusieurs sphères de travail.

##### 4.3.2 Expérience de reconnaissance et de reconnaissance existentielle

Il est essentiel pour Olivier d'être reconnu. Pour lui, la reconnaissance donne un sens au travail en étant un véhicule de motivation. Elle le fait se sentir important. Malgré sa faible scolarité, son travail doit être reconnu au même titre que celui des autres. Il perçoit d'ailleurs la reconnaissance comme l'abstraction du niveau de scolarité dans l'appréciation d'une personne. Sentir que l'on a sa place au



travail définit également la reconnaissance. Actuellement, Olivier se sent reconnu. Ses patrons et collègues le félicitent souvent. Ils constatent sa grande charge de travail et lui disent à quel point il est bon d'être capable de réaliser toutes ses tâches. Même si Olivier est très valorisé, il aimerait que sa charge de travail soit plus humaine et ce besoin est lentement pris en compte. Divers gestes officiels sont aussi significatifs pour lui. L'organisation l'a rencontré récemment pour lui remettre un cadeau et le remercier pour son travail. La rétroaction positive de ses patrons lors des rencontres annuelles fait également partie de la reconnaissance qu'il reçoit. Olivier apprécie aussi que les fêtes et années de service soient soulignées.

Avant, certains collègues lui accordaient peu de valeur. Il se sentait tel un numéro à leurs yeux : ceux-ci lui signifiaient que n'importe qui pouvait effectuer son travail et qu'il était aisément remplaçable. La situation s'est grandement améliorée et les relations d'Olivier avec ses collègues sont maintenant bonnes. Il se sent traité comme personne à part entière par tous. En parallèle, il se sent important par le caractère important de son travail. Ce sentiment est également soutenu par ses petits gestes qui favorisent le bien-être des jeunes. Olivier perçoit une grande différence par rapport à la considération de son ancien patron et de son patron actuel. Ce dernier considère beaucoup plus les idées et opinions de chacun, et tente de les transposer dans l'action. En général, Olivier sent que les gens sont attentionnés avec lui. Par ailleurs, depuis peu, il doit rendre des comptes sur une partie de son travail, ce qui le préoccupe. Il se questionne à ce sujet et se sent piégé. Ces circonstances particulières ne favorisent pas son sentiment de reconnaissance. Il a vécu une émotion semblable quand l'organisation a voulu abolir son poste alors qu'il était en essai pour une autre fonction dans l'organisation.

#### 4.3.3 Conception d'un espace de parole

Olivier a besoin de résoudre rapidement les désagréments, il ne peut laisser les choses en suspens. Pour lui, un espace de parole est spontané. Il permet de régler les difficultés sur-le-champ avec la personne appropriée, cette personne étant souvent le patron. En ce sens, les espaces de parole favorisent le bien-être au travail. Ils permettent aussi d'évacuer le stress causé par les divers problèmes en donnant la possibilité d'en parler. Pour ce qui est des espaces de parole existants, Olivier sait qu'il peut parler n'importe quand à son patron quand il en ressent le besoin : celui-ci est très disponible. Il échange aussi avec ses collègues pour régler les situations quand elles surviennent.

#### 4.3.4 Écoute et expression

Olivier se sent écouté. Quand il parle, les gens s'intéressent à ce qu'il dit. Cependant, il n'y a pas toujours de suite aux échanges. En outre, Olivier peut s'exprimer librement. Il ressent toujours une certaine anxiété face au fait de s'exprimer et préfère les cadres personnels. Cependant, lorsqu'il veut dire quelque chose, il le dit. Cette libre expression est un besoin : il ne pourrait fonctionner autrement. Son expression est facile avec son nouveau patron, et il est à l'aise de s'exprimer avec ses collègues, surtout dans l'une des deux équipes. C'est cependant avec les personnes dont il est plus proche qu'Olivier s'exprime avec davantage de confiance et sent qu'il est vraiment écouté. Pour lui, l'aisance passe d'abord par l'amitié. Quand il s'exprime en étant écouté, Olivier ressent notamment un bien-être. Il est à noter que selon lui, la libre expression est généralisée au travail.

#### 4.3.5 Interactions et relations au quotidien

Pour Olivier, il existe une très bonne chimie au sein de l'équipe sélectionnée pour la présente recherche. Il trouve que les gens de cette équipe sont très ouverts d'esprit et démontrent une réelle écoute. Ses collègues le connaissent, le reconnaissent, reconnaissent sa charge de travail et sont compatissants à cet égard. Il s'agit vraiment d'une « bonne gang ». Olivier se sent plus dans son monde et à l'aise avec elle qu'avec son autre équipe, avec laquelle il s'intègre moins. Cette dernière a été le théâtre de nombreuses difficultés durant plusieurs années, ce qui a été éprouvant pour Olivier. Les collègues déblatéraient beaucoup l'un contre l'autre et ne semblaient pas heureux, mais la situation s'améliore beaucoup depuis l'arrivée du nouveau patron. L'ancien supérieur provoquait un grand stress chez une panoplie d'employés, dont Olivier, et ces derniers ne trouvaient pas un sens à leur travail avec lui, tandis que le nouveau patron apporte un bien-être. Contrairement à son prédécesseur, il est bienveillant. Olivier est très satisfait de sa relation avec son patron actuel. En plus d'être moins stressé, il a le sentiment d'être écouté et considéré. Son patron le connaît bien et agit en conséquence, ce qu'Olivier apprécie. L'accessibilité du supérieur est primordiale pour lui et son patron est très disponible. Sa seule légère insatisfaction se rapporte aux dossiers qui pourraient cheminer plus rapidement. Les patrons actuels des deux équipes sont compréhensifs.

Par ailleurs, Olivier se sent informé au quotidien. Pour être en mesure de travailler adéquatement, il est important pour lui d'être au courant. Les échanges quotidiens constituent le véhicule d'information principal dans l'équipe. Olivier est également informé de ce qui se passe au sein de l'organisation, surtout par les nombreuses lettres que celle-ci transmet. Il sent une énorme confiance de la part de

l'employeur. Ce dernier lui donne une grande latitude par rapport à l'organisation de son travail. Bien qu'il n'ait pas été consulté récemment en raison de l'absence de changement le touchant, Olivier est convaincu que son opinion est importante et que l'organisation le consulterait dans de telles circonstances. Ses contacts avec elle sont très peu fréquents : cette situation convient toutefois à Olivier, qui ne sent pas de besoin particulier à cet égard. En parallèle, il remarque plusieurs démarches organisationnelles sur la satisfaction des employés. Bien qu'il ne s'implique pas, Olivier sait qu'il pourrait s'exprimer sur le sujet s'il le voulait.

#### 4.3.6 Espaces de parole et reconnaissance

Les espaces de parole ont une grande influence sur le sentiment de reconnaissance d'Olivier : il s'y sent écouté et important. Ceux-ci permettent aussi de combler son besoin de régler rapidement les difficultés. La reconnaissance et l'accessibilité des patrons sont pour Olivier des vecteurs de qualité de vie et de bien-être au travail. Quand il est possible de parler aisément de ses difficultés, le climat de travail est agréable. Il est donc important de permettre des espaces de parole spontanés. En ce qui a trait aux espaces qui favoriseraient la reconnaissance, Olivier propose qu'un intermédiaire de confiance puisse faciliter la transmission d'information. Il serait plus facile pour lui de s'adresser à une personne avec qui il est à l'aise, et que cette personne communique les messages.

#### 4.3.7 Analyse des données par arbre thématique pour Olivier

**Tableau 4.3** Arbre thématique pour Olivier

Catégories	Sous-catégories	Thèmes	Extraits du message
Tâches	Surcharge de travail	Surcharge de travail	« [...] mais moi, j'suis trop surchargé pour réussir à toute faire ça. C'est impossible. Moi autrement dit là, avec tout ce que j'ai à faire les deux [lieux de travail], j'fais le gros. Le gros, en général. [...] J'ai pas le temps de faire la finition là. » (p. 17, par. 8 et 10)
		Source de stress	« Fac ça, ça me met un petit stress un peu là. Ouais. » (p. 2, par. 1)
		Reconnaissance par autrui de la grande charge	« Ben euh, on va me le dire souvent là. Souvent y vont me dire : « J'sais pas comment tu fais pour toute faire ta job que tu fais. Euh, nous autres on pourrait pas faire ça, ça a pas de bon sens ». Souvent là, souvent souvent, y vont me dire ça. » (p. 5, par. 8)
		Diminution souhaitée de la charge	« Ben moi là, présentement là, j'suis en discussion avec [nom du patron] là. On parle de ça là. Ben là y se rend compte là que j'ai vraiment trop, j'ai vraiment trop d'ouvrage

			là. Ça fait que, là on va se rencontrer pour dire combien d'heures qui me manqueraient là. Y faudrait peut-être ben un autre personne. Qui pourrait rentrer pour combler ce que j'peux pas faire là, t'sais. [Silence] Ça, ça serait très important. Ouais. » (p. 9, par. 1)
	Bien-être au travail	Satisfaction au travail	« R'garde, si on dit sur une cote de 1 à 10 là, je te dirais là euh, 7. » (p. 1, par. 12)
		Routine agréable	« Ben, moi là, ça fait trois ans et demi que je fais présentement ce que je fais là. Pis je me sens bien dans ça, j'ai pris mon rôle. [...] Moi, rester comme j'suis là présentement là, moi j'suis ben dans ça. » (p. 17, par. 12)
Relation avec les patrons	Ancien patron	Grand stress insupportable	« Je pense que mes cheveux ont blanchis dans l'année que j'étais avec cet homme-là là, ça a pas de bon sens. C'est effrayant. Mais pas rien que moi, tout le monde qui est rentré, c'était un terrible stress. » (p. 36, par. 1)
		Absence de considération	« Ben... Ouin c'est ça, pis c'est la personne. Lui là, y'était de même avec tout le monde. Y'écoutait personne [...] » (p. 36, par. 3)
		Absence de sens au travail pour les collègues	« Avant, que le chef d'[équipe] vient l'autre bord, c'était l'enfer. Tout le monde le disait là. « Qu'est-ce qu'on fait à travailler ici ? On n'est pas reconnu... ». Pis, c'est tout le monde, c'était tous les employés là. Y'avait pas une belle chimie d'équipe là, pantoute pantoute pantoute. » (p. 6, par. 9)
	Patron actuel	Relation très satisfaisante	« Comme c'est là, j'espère ça va rester. Comme c'est là là, ça va très bien, très bien. » (p. 32, par. 1)
		Très peu de stress	« Ah euh, pas de tension, aucune tension avec lui. Avant comme j'te disais je rentrais le matin pis j'avais un certain stress. Avec lui là, ça a disparu. Ah j'te dirais à 99.9. » (p. 31-32, par. 15 / 1)
		Bienveillance	« Exemple là, quand j'ai voulu prendre des vacances, le boss est venu me voir, pis m'a dit « [Olivier], profite-en, je veux que tu te reposes ». T'sais je m'ai rendu compte, voulant dire, y savait que j'étais fatigué un peu. » (p. 14, par. 9)
		Grande disponibilité	« Ben ici moi là, moi le chef d'[équipe] est toujours là, t'sais. Ça fait que, si j'ai besoin, y'a pas d'heure particulière. Je m'en va pis j'y parle. Lui si y'est occupé y va me dire « Reviens à telle heure ». Mais normalement là, quand j'va le voir, c'est tout suite, ça se fait pas mal tout suite. » (p. 21, par. 2)
		Expression plus facile	« On peut plus y parler. » (p. 7, par. 3)
		Sentiment d'être écouté	« Pis ce gars là, ah y'est parlable, comme j'ai dit tantôt on se sent écouté. » (p. 31, par. 15)
		Bien-être des collègues	« Pis là, avec l'autre chef d'[équipe] qui est arrivé là, là ça a changé. Tu vois qui sont plus heureux, pis toute là. » (p. 6-7, par. 9 / 1)
Reconnaissance	Importance de la reconnaissance	Sens au travail	« Ben, me semble que si je serais pas reconnu là, je me dirais « j'travaille-tu dans le vide ? » (p. 3, par. 7)

		Sentiment d'être important	« Parce que là là, en me le disant là, on se sent plus important, on se sent plus important. » (p. 3, par. 7)
		Motivation à travailler	« Ben c'est comme je te disais [...]. T'as plus le goût de rentrer le matin travailler quand tu te sens comme reconnu là. Ça donne plus le goût de venir travailler. Tu te sens valorisé. » (p. 8, par. 3)
		Insignifiance de la scolarité	« Ben c'est, c'est très important. [...] T'sais moi j'ai pas une grosse scolarité ici. Pis je trouve en ayant pas une grosse scolarité pis ma job que j'fais, c'est important que je sois reconnu moi aussi là. Ce que je fais, ma job là. » (p. 3, par. 3)
Présence de rétroaction positive	Échanges quotidiens		« Mais euh, on me le dit assez souvent. Ça là, je suis reconnu. On me le dit assez souvent. Ouais, ça c'est la vérité, plusieurs me le dit. [...] Les éducateurs, les boss. On me le dit, qui me reconnaissent. La job que je fais, pis on me félicite. Ouais. Parce qu'y voient que je touche à peu près à toute là. » (p. 3, par. 3 et 5)
	Rencontre annuelle avec les patrons		« [...] mes chefs d'[équipe] vont me rencontrer une fois par année là, pis y vont, y me le disent là, « [Olivier], on est vraiment satisfaits de ta job ». C'est surtout là là, t'sais. C'est une fois par année mais ça, ça dit toute. » (p. 6, par. 3)
Sentiment d'être important	Sentiment d'importance lié au caractère important de l'emploi		« Moi la job que j'fais là, je me sens important. Toute ce que je fais là, ouais. Je sens que ma job est très importante ici. [...] je suis important là, pour ce que je fais là, t'sais. » (p. 12-13, par. 13 / 3)
Reconnaissance par les gestes	Gestes d'appréciation signifiants		« [...] l'autre jour, y m'ont rencontré toute la gang en haut. Un petit cinq minutes surprise. Pour me donner un enveloppe avec un petit cadeau. Pour me féliciter pour ce que j'fais, me remercier. On a souligné aussi que, qu'on voyait que j'aimais beaucoup les jeunes. C'est des petits gestes de même là. [...] Ça m'a fait du bien. Là je m'ai dit « R'garde, on me reconnaît ». » (p. 5-6, par. 10 / 1)
	Reconnaissance officielle appréciée		« Oui, y vont souligner des fois là, une fête d'une personne ou, le temps d'ancienneté. J'pense, j'sais pas si c'est aux 10 ans là. Y vont souligner, y vont donner un petit cadeau, quelque chose, y vont rencontrer les gens. Y faisaient une petite fête là. T'sais c'est le fun, y le font ici ça. » (p. 7, par. 5)
	Grande confiance et latitude de la part de l'organisation		« Oui, comme moi là j'ai plusieurs affaires à faire [...]. Pis y me font entièrement confiance, entièrement confiance. Encore hier là, j'ai faite un training à un gars. Pis y me demandaient « [Olivier], est-ce que tu pourrais m'écrire tout ce que tu fais, au complet là, pour que je peux donner à la personne ». Fac y me faisaient confiance déjà là là. Savoir gérer mes affaires, de A à Z. Y me font entièrement confiance là-dessus. » (p. 33, par. 11)
Quelques expériences de manque de reconnaissance	Avant : absence de reconnaissance existentielle de la part de certains collègues		« Les premières années que j'ai rentré ici, y'avait certains éducateurs, y nous le faisaient savoir. Je valais pas grand-chose là, t'sais. [...] Que, en voulant dire, on était comme des numéros là, t'sais. Euh, j'veux dire, si tu fais pas l'affaire, un autre va faire l'affaire là. [...] On va en prendre un autre. [...] Mais là, j'ai pu se sentiment-là pantoute. » (p. 4-5, par. 5 et 7 / 2)

		Nouvelle obligation de rendre des comptes préoccupante	« Depuis un mois et demi. Y m'ont donné une feuille à remplir à tous les jours [...]. Ça, ça m'a euh... La boss elle me disait [...] « Non non, on veut pas te pogner avec ça. C'est parce qu'on trouve t'en fais trop ». Mais, moi ça fait trois ans et demi que je fais cette job-là de jour. J'trouve je fais ma job comme faut là, t'sais. Ça fait que je me sentais comme piégé dans ça moi là. [...] Fac moi ça m'a tracassé pareil. Ouais, ça m'a tracassé. En voulant dire, c'est pourquoi là. » (p. 10, par. 1)
		Démarches d'abolition du poste angoissante	« Y'a un poste qui s'est affiché y'a à peu près un an, un an et demi, de nuit. Moi j'ai droit à l'essai, ok. J'ai été réessayer la job de nuit encore. [...] Mais après deux semaines, je m'ai rendu compte vraiment que j'étais pu capable de travailler de nuit. Mais pendant ce temps-là, y'avait aboli quasiment mon poste de jour. [...] Cette semaine-là, j'avais pris congé [...] Ma blonde m'appelle, [...] elle dit « y viennent d'appeler, un employé, que ton poste est aboli ». J'ai dit « Mon dieu [...], j'veux revenir de jour, j'suis pu capable de travailler de nuit. Qu'est-ce que je fais ? J'perds ma job ». [...] Ça, ça en n'a pas été une reconnaissance. Ça en n'a pas été une. [...] j'ai été une couple de semaines sur les nerfs à l'extrême. [...] pendant ce temps-là, y m'ont pas laissé mon mot. Pendant deux semaines y'ont dit tout le monde là, y'ont dit que mon poste était aboli. » (p. 40-41, par. 10 / 1 et 3)
Relation avec les collègues	Grande satisfaction	Bonne chimie d'équipe	« Au [nom de l'équipe participante] ça va très bien. C'est une bonne chimie. Ah ouais, ah ouais. C'est une bonne gang. » (p. 27, par. 8)
		Sentiment d'être écouté	« Ben, comme je te disais, en parlant, je me sens écouté. » (p. 34, par. 14)
		Grande ouverture d'esprit	« Ah, sont très ouverts. Sont très ouverts. J'ai de quoi à dire là, y vont m'écouter pis sont très très ouverts. » (p. 28, par. 7)
		Présence de reconnaissance	« Les petits gestes qui vont te dire, les petits mots qui vont te dire des fois là. « Tu fais une bonne job », pis euh... [...] la reconnaissance. Ouais, surtout la reconnaissance. » (p. 34-35, par. 14 / 2)
	Relation plus facile qu'avec la deuxième équipe	Sentiment de bien-être	« J'suis plus dans mon monde quand j'arrive l'après-midi, moi je travaille l'après-midi ici au [nom de l'équipe participante], la plupart du temps, j'suis plus dans mon monde quand j'rentre ici que à [nom de l'équipe de rattachement]. » (p. 26, par. 9)
		Expression plus aisée	« C'est les personnes en général. Comme exemple, y'a des affaires que j'dira pas l'autre bord, que m'a dire ici. » (p. 26, par. 11)
		Intégration plus faible avec la deuxième équipe	« Mais plus restreint à [nom de l'équipe de rattachement] t'sais. Je fais mes petites affaires mais je me mélange pas trop là. » (p. 34, par. 11)
Espaces de parole	Spontanéité	Régler les difficultés sur-le-champ	« Ben moi ça évoque là que si j'ai un problème ou quelque chose, je peux aller voir la personne immédiat, pour régler mon problème tout suite là. Pour moi, c'est ça là. » (p. 19, par. 2)

	Bienfaits	Vecteur de qualité de vie au travail	« Ben ça apporte que, moi j'suis un gars que j'peux pas traîner des affaires. Si j'peux résoudre ça vite, ça apporte là, me sentir mieux au travail pis toute là, t'sais. En tant que personne très nerveuse, moi, si j'ai un problème, j'pourrai pas le traîner ça là. Moi, c'est impossible. J'peux pas traîner là, faut que ça se règle pis, vite à part de ça. » (p. 20, par. 2)
		Évacuer le stress	« Comme moi j'suis une personne nerveuse pis si j'aurais personne à le dire, à l'expliquer, ça serait un terrible stress pour moi là de travailler comme ça là. Ouais. » (p. 20, par. 6)
		Sentiment d'être important	« Je me sens plus important un petit peu hein. On se sent plus important. » (p. 23, par. 6)
	Écoute et expression	Anxiété face à l'expression	« Ben y'a de l'anxiété, y'a toujours de l'anxiété un peu là. [...] quand qu'on arrive là y'a toujours du stress qui embarque, hein. » (p. 19, par. 8 et 10)
		Expression libre	« Ouais m'exprimer là, ouais ouais, ouais ouais. Quand j'ai de quoi à dire, je le dis. » (p. 23, par. 10)
		Besoin fondamental de s'exprimer librement	« Y faut parce que, j'pourra pas fonctionner sans ça. [...] moi c'est ça, c'est spontanément là. J'suis faite de même, c'est dans ma nature. » (p. 24, par. 6 et 10)
		Sentiment d'être écouté	« Moi je me sens écouté. [...] Quand je leur parle là, y m'écoutent. Y m'écoutent pis y le prennent en considération. » (p. 22, par. 8)
		Pas toujours de suite à l'écoute	« Ben je me sens écouté... peut-être que le message passe pas ou peut-être que, en tous cas. [...] ça passe-tu toujours, je le sais pas. [...] Ça va-tu toujours plus loin, que ce que je veux avoir là. Euh, pas toujours, pas toujours. » (p. 22, par. 8 et 10)
	Jeunes	Rôle signifiant des jeunes	
		Sens au travail	« Moi j'adore les jeunes, hein. Pis de travailler ici avec les jeunes, pour moi c'est important. [...] T'sais, c'est des jeunes attachants hein. Ça fait que, moi ça vient me chercher. Ça vient me chercher. » (p. 1, par. 2 et 4)
		Sentiment personnel d'importance	« C'est important ce que je fais. Toute ce que je fais là, les petits gestes, tout ce que je fais avec les jeunes, c'est toutes des petits gestes à tous les jours là, ça c'est important pour moi, pis ça me rend important. Ça me rend important. T'sais un jeune, de le voir sourire, faire une petite face, le voir rire là, pour moi c'est important ça. Pis ça me rend important. » (p. 13, par. 3)

#### 4.4 RÉSUMÉ DES ENTRETIENS AVEC SOPHIE

Sophie, qui travaille au sein de l'organisation depuis 1992, est âgée dans la trentaine.

##### 4.4.1 Position générale par rapport au travail

Le travail occupe une place très importante pour Sophie. Il lui permet de se dépasser et d'apprendre, sur elle-même et au niveau professionnel, de façon continue. Même si ce n'est pas toujours facile, Sophie est satisfaite de sa fonction : il s'agit d'un métier qu'elle a choisi. Elle se sent très bien dans son milieu de travail. Sophie trouve cependant qu'il y a place à amélioration, tant au niveau personnel qu'au niveau des jeunes.

##### 4.4.2 Expérience de reconnaissance et de reconnaissance existentielle

Pour Sophie, la reconnaissance au travail réfère à ces quatre éléments : être écouté; pouvoir être soi-même; être considéré tant comme personne que comme travailleur; et être valorisé tant à travers les réussites que les erreurs. Pour elle, la reconnaissance est importante, surtout à cause de la nature difficile de son milieu de travail. La valorisation générale de son travail et les encouragements lui permettent de continuer. Elle ne sent pas le besoin d'être reconnue tous les jours, mais une rétroaction sporadique est agréable et importante. Actuellement, Sophie se sent reconnue. Elle est appréciée et pleinement acceptée. Une rétroaction positive est présente entre collègues. Les échanges quotidiens dans l'équipe, verbaux ou non, contribuent à ce sentiment général d'une présence de reconnaissance. Sophie ne se sent ni plus ni moins importante qu'autrui, chacun étant égal. Le respect est au rendez-vous. Le fait de réussir des bons coups ensemble est aussi une source de reconnaissance. En fait, celle-ci émane surtout de l'équipe, peu de gens extérieurs la félicitant sur son travail – ce qui est compréhensible. Sophie retire également une fierté de sa persévérance dans les dossiers importants. Les rencontres individuelles avec la patronne et les réunions d'équipe hebdomadaires constituent souvent un lieu de reconnaissance. Sophie considère que le suivi des dossiers en est aussi une forme.

Les jeunes représentent la principale source de motivation de Sophie. Elle ressent une satisfaction quand elle voit l'impact du travail accompli sur eux : il s'agit là d'une reconnaissance, surtout des efforts d'équipe. Son bien-être est d'ailleurs davantage lié aux jeunes qu'à la reconnaissance : disposer des outils nécessaires, aider les clients, les amener à se dépasser, etc. L'essentiel est de pouvoir effectuer son travail. En ce sens, les besoins de Sophie réfèrent avant tout aux jeunes. Ces besoins,



partagés par ses collègues, ne sont pas toujours pris en compte par l'organisation. Sophie a le sentiment contrariant que cette dernière ne les considère pas aussi importants et ne se préoccupe pas autant des jeunes qu'elle. Les gestes de reconnaissance officiels ne la rejoignent pas si les besoins liés au travail ne sont pas comblés. Par ailleurs, Sophie sent qu'elle manque de temps en général, plus particulièrement pour bien travailler avec les jeunes. Pour elle, il est essentiel d'accorder le temps nécessaire à chacun d'entre eux, ce qui ne peut être fait actuellement.

En revanche, Sophie est loin de se sentir un numéro. Les membres de son équipe se connaissent, se saluent toujours le matin et s'intéressent à l'état personnel de chacun. Elle se sent au travail comme dans une grande famille. Sophie a vécu un dur moment récemment et a senti que ses collègues et sa patronne se souciaient d'elle, ce qui lui a fait chaud au cœur. Elle est satisfaite de sa reconnaissance : il ne s'agit donc pas d'une priorité.

#### 4.4.3 Conception d'un espace de parole

Pour Sophie, un espace de parole est une union d'expression et d'écoute active. Il permet de combler le besoin de parler, de poser des questions, d'obtenir des réponses, de se « faire objectiver » ou d'être conforté. Il permet aussi de faire évoluer les choses. Étant primordiale à l'écoute, la disponibilité constitue un élément-clé d'un espace de parole. Pour Sophie, celui-ci réfère davantage à un temps qu'à un lieu. Selon elle, son contexte de travail nécessite que l'expression s'effectue sans crainte ni retenue : les espaces de parole sont donc essentiels. Ceux-ci sont d'ailleurs omniprésents au travail actuellement. Pour Sophie, ils réfèrent plus à un climat global qu'à un élément tangible. Les rencontres d'équipe hebdomadaires permettent toutefois d'aborder des sujets spécifiques.

#### 4.4.4 Écoute et expression

En général, Sophie se sent écoutée. Ce sentiment est d'autant plus grand quand elle voit que son interlocuteur lui offre du temps. Lorsque le moment n'est pas opportun, elle est disposée à attendre. L'écoute lui procure un bien-être. Sophie affirme que l'organisation ne donne pas toujours suite à l'expression d'irritants, de questions ou de suggestions d'employés, et alors elle ne se sent pas écoutée. Ces situations la contrarient. De l'autre côté, Sophie peut s'exprimer librement. Elle sent une ouverture constante en ce sens. Elle expose ses opinions et pensées en usant cependant de tact, car une attitude négative ne favorise pas l'écoute. Elle sent un respect mutuel dans l'équipe, chacun attendant son tour pour parler lors des réunions. Pour Sophie, il est important de discuter des insatisfactions, et l'accueil

des commentaires d'autrui est important. Une telle expression est présente dans son équipe, permettant d'être bien et d'éliminer les frictions. Les échanges sont faciles avec toutes les personnes; peut-être un peu plus gênantes avec les hauts dirigeants.

C'est lors des rencontres d'équipe hebdomadaires que Sophie sent qu'elle peut le plus s'exprimer et être écoutée au travail, car elles offrent le temps pour discuter de divers éléments et ne pas se sentir brimé. Les échanges variés de fin de soirée entre collègues sont aussi appréciés. Dans de tels moments, Sophie ressent un bien-être. Elle sent qu'un temps lui est accordé, et qu'on peut répondre à ses besoins et interrogations. Elle se sent écoutée. Les moments dépourvus d'échanges lui sont aussi agréables et nécessaires.

#### 4.4.5 Interactions et relations au quotidien

Pour Sophie, les interactions au sein de son équipe sont constructives, en laissant place au simple plaisir de parler. Elle connaît certains collègues depuis près de 20 ans : une complicité s'est développée avec le temps et facilite la communication. Sophie sent une très grande ouverture d'esprit de la part de l'équipe. Chacun peut dire ce qu'il veut sans gêne. Elle sent aussi un esprit d'équipe, une entraide et une solidarité. Cet esprit d'équipe lui permet de se dépasser davantage. Elle peut personnaliser ses interventions avec les jeunes, et elle sait que l'équipe respectera à la fois ses dossiers et ses choix. Des désaccords surviennent parfois, ce qui est normal, mais l'équipe parvient toujours à s'entendre. En outre, Sophie connaît sa patronne depuis 1992, d'abord en tant que collègue. Celle-ci est toujours disponible. Elle la valorise, elle est bienveillante et humaine, ce que Sophie apprécie. Sa supérieure saisit aussi les réalités du travail. Il est important pour Sophie d'avoir un lien de confiance avec sa patronne, surtout à cause du milieu de travail difficile. En fait, de bonnes relations sont importantes en général, car les conflits affectent l'ensemble du travail et même son sens. Il est beaucoup plus motivant de travailler quand on est bien avec son patron et ses collègues, ce que vit Sophie.

Elle ressent cependant parfois que les dirigeants sont enfermés dans leurs bureaux et veulent y rester. La présence de nombreux intermédiaires n'aide pas la situation : Sophie apprécierait un contact direct avec l'organisation. Il existe aussi un manque de coopération entre son équipe et les collaborateurs cliniques. Sophie remarque que l'argent est un frein récurrent aux projets, ce qu'elle déplore. Elle dénote aussi une incohérence entre les écrits officiels et la réalité. Elle entretient très peu de contacts avec la direction, mais ils se saluent toujours. Par ailleurs, Sophie se sent bien informée en ce qui concerne son équipe. Le cahier de bord qu'ils entretiennent est très complet et les collègues échangent

souvent des informations. Au niveau organisationnel, elle se sent globalement à jour. Les courriels sont abondants et abordent une multitude de sujets. Toutefois, Sophie se préoccupe généralement des informations que si elles sont liées à son travail.

#### 4.4.6 Espaces de parole et reconnaissance

Sophie voit la personne comme élément de base des deux concepts. Avec son équipe, elle sent que les espaces de parole favorisent son sentiment d'être reconnue. Comme les tâches qu'elle réalise, les échanges qui ont lieu lui permettent de s'impliquer directement dans le travail, ainsi que de mieux travailler, avec un savoir optimal. Son amélioration personnelle est d'ailleurs une source de reconnaissance. De plus, Sophie pense que le fait que son équipe se parle de tout dénote une reconnaissance mutuelle, une force d'équipe.

Il arrive que des employés s'expriment sans qu'il y ait de suite. Sophie se demande parfois jusqu'où les choses doivent aller pour que la direction réagisse, et sent que les démarches « meurent dans l'œuf ». Une meilleure réponse, donc une meilleure écoute face aux besoins exprimés, est un élément-clé d'une reconnaissance idéale, surtout que ces besoins sont liés aux jeunes. Pour Sophie, il serait pertinent que les dirigeants viennent sur les lieux du travail pour voir la réalité du terrain. Cette implication pourrait susciter une meilleure compréhension de la direction, qui pourrait alors mieux répondre aux besoins, voire être au-devant des demandes. La discussion de réalités avec la direction favoriserait aussi le sentiment de reconnaissance. En fait, les contacts directs sont pour Sophie fort importants : ils devraient exister avec tout individu ayant rapport avec le dossier traité.

Enfin, une variété de comités intéressants existe au travail. Sophie aimerait parfois s'impliquer dans ces démarches, mais elle manque déjà de temps. Selon elle, accorder du temps de travail pour une telle participation favoriserait l'implication. En fait, il faudrait que l'organisation accorde du temps pour les choses importantes en général.

## 4.4.7 Analyse des données par arbre thématique pour Sophie

Tableau 4.4 Arbre thématique pour Sophie

Catégories	Sous-catégories	Thèmes	Extraits du message
Importance des jeunes	Point focal	Motivation au quotidien	« C'est les jeunes. C'est toujours ça, le central ici, c'est nos jeunes. Les amener à se dépasser, de ce qu'on peut leur amener en tant que personnes, individus. » (p. 10-11, par. 11 / 1)
		Ensemble des besoins lié aux jeunes	« Parce qu'en tant que tel, moi au niveau des besoins personnels, tant que j'ai mes choses pour travailler, pour faire évoluer, faire grandir mon jeune, j'en demande pas plus. » (p. 21, par. 4)
		Manque de temps pour bien travailler	« Ça c'est sûr que le temps, vraiment, le temps de travail qu'on peut offrir à un jeune, nous manque. Pis ça, y'a ben des journées, j'va me le dire, « J'ai mal faite ma job aujourd'hui. J'ai pas le temps. » Pas le temps de bien faire ma job. De prendre le temps quand un jeune va pas, de dire « Oui, viens-t'en, on va s'asseoir, on va avoir le temps, on va jaser ». » (p. 12-13, par. 9 / 1)
	Reconnaissance	Satisfaction liée à l'impact du travail accompli	« [...] c'est sûr que ça peut prendre un an, un an et demi, mais au moins tu te dis, [...] si cet enfant-là est capable de bien vivre au niveau de la société, pis qui a réglé certaines choses... [...] c'est toute ça aussi dans l'ensemble qui t'apporte, tu te dis « On l'a aidé », ou, « Y'a sorti ». « R'garde au début comment qui était, pis r'garde, ça fait deux mois qu'on travaille avec, me semble cette affaire-là, c'est amélioré ». C'est des petites choses ben banales, qui nous permet d'avoir une certaine reconnaissance. [...] je le vois peut-être plus comme une satisfaction que d'autre chose. » (p. 11, par. 1)
Relation avec l'équipe	Bien-être	Existence d'une harmonie	« Toute se fait dans le respect, l'entente. On est une grande famille. » (p. 51, par. 5)
	Bonne disposition ensemble	Travail d'équipe	« Parce que toute tourne autour de l'équipe. Moi je le fais pas tout seule. T'sais, on travaille toutes dans les mêmes optiques, les mêmes objectifs, les mêmes besoins. C'est ça, abord. » (p. 7, par. 5)
		Connaissance mutuelle approfondie	« C'est un équipe que je connais depuis 20 ans. [...] C'est toutes des personnes, comment qu'on sait travailler, ce qu'elle aime, ce qu'elle aime pas... Nos affinités quand qu'on travaille avec une telle personne le soir, que lui y'est plus sportif, l'autre est plus culturelle. [...] » (p. 40, par. 1)
		Sentiment d'être égale aux autres	« Au même titre que les autres. On est pas mal toute égal. Y en a pas un qui, j'te dirais, est plus haut que l'autre. Non. Je me sens pas, supérieure ou inférieure aux autres. » (p. 19, par. 2)
	Échanges aisés	Échanges sur divers sujets	« Fac on va interagir sur n'importe quoi. » (p. 39, par. 4)
		Connaissance mutuelle facilitant la communication	« À force de travailler avec la même équipe, pendant X années, on vient qu'on n'a comme pu besoin des fois de se parler, on a juste à se lancer des regards, ou quoi que ce soit. Ça se fait tout seul. Le non-verbal parle beaucoup. [...] On est

			des vieux couples. » (p. 8, par. 4 et 6)
		Très grande ouverture d'esprit	« L'équipe, l'ouverture d'esprit, elle est très large. Parce qu'en tant qu'équipe, on est capable de se dire des choses, ensemble. On n'a pas toujours de la retenue ensemble. » (p. 40, par. 7)
	Très bonne relation avec les collègues	Présence d'une solidarité	« J'ai des très bons collègues de travail. On peut compter sur un et l'autre. Pis on sait que si on a quoi que ce soit qui nous irrite en tant qu'équipe, on va se tenir, pour tenir nos points de vue, ou essayer d'arranger la chose. De l'améliorer, ou vraiment d'aller plus loin si y'a quoi que ce soit. » (p. 2, par. 7)
		Sentiment agréable que les collègues sont soucieux	« Parce j'ai dû m'absenter. [...] j'ai dû un moment donné m'en aller vite, pis y m'a dit « Va-t'en, casse-toi pas la tête, j'va faire ton plancher ». Le contexte était peut-être là, mais y'était pas obligé de faire ça non plus. T'sais, non, y se sont... Non, [...] y'ont été très... parce qui ont appelé quasiment tous les jours, pour savoir comment j'allais. Y'ont même venus aux funérailles. [...] J'me dis, y'étaient pas obligés vraiment à ça, t'sais. [...] De me faire envoyer n'importe quoi, un petit mot. Tu dis « Tabarouette, y'ont pris le temps ». [...] C'est sûr ça fait chaud au cœur, c'est le fun de recevoir ça là. » (p. 19-20, par. 6, 8 et 10 / 2 et 4)
	Très bonne relation avec la patronne	Grande disponibilité	« Mais, quand j'ai de besoin d'elle, je sais qu'elle est disponible. Si elle est pas disponible, elle va me dire « R'garde, donne-moi 15 minutes, pis reviens me voir ». Elle me remettra pas ça à une demi-heure, ou « Reviens demain » ou « Reviens après-demain ». » (p. 46, par. 6)
		Bienveillance appréciée	« J'ai vécu des affaires difficiles [...] cet été. Elle a été merveilleuse. « Prends ton temps, prends le temps que tu veux. Casse-toi pas la tête ». Ça a été vraiment là, « Va-t'en là. Oublie le service. Va-t'en ». J'ai dit « [nom de la patronne], j'peux pas faire ça ». « Va-t'en. Oublie ça ». T'sais, elle le sait qu'on a des enfants, qu'on a une famille. Si la petite est malade pis je dois m'en aller. « Va t'en. M'a faire ton plancher, m'a trouver quelqu'un pour te remplacer ». » (p. 46, par. 6)
		Patronne humaine	« Pis qu'en tant que patronne, [...] ça reste un humain très compréhensive. Pis si elle peut verser une larme, ça sera pas des larmes de crocodile [...]. T'sais, très chaleureuse, elle est humaine. » (p. 47, par. 7)
		Sentiment que la patronne comprend les réalités	« Fac je sais vraiment que, elle aussi elle a déjà été éducatrice, pis qu'elle a déjà faite du plancher, pis qu'elle sait c'est quoi. » (p. 47, par. 7)
	Importance des bonnes relations	Motivation au quotidien	« Ben, c'est que je rentre travailler pis que j'ai hâte de rentrer travailler, tout en sachant que... T'sais, que tu te sentes appréciée, ou n'importe quoi, tu rentres pas travailler de reculons là. » (p. 52, par. 3)
		Esprit d'équipe comme vecteur de dépassement de soi	« Je dirais aussi que, y'a l'esprit d'équipe. Quand t'as une bonne équipe de travail, que ça te permet davantage de te dépasser aussi là. » (p. 2, par. 5)

Relation avec l'organisation	Changement	Inertie de la direction déplaisante	« [...] y'a des journées des fois qu'on se sent pas écoutés. On dit, « C'est quoi là ? Faut faire quoi là ? Faut-tu vraiment qui en aille un qui se fasse estropier avant que ça bouge en haut là ? ». Des fois on se demande ça là. C'est ce qui fait que des fois ça nous amène des irritants. » (p. 23, par. 5)
		Peu d'ouverture sur le changement contrariant	« [...] y faut avancer. Faut quand même des fois se rallier au grand centre, essayer des nouvelles choses. Pis que pourquoi à telle place y le font, [...] pis que nous autres on le fait pas ? [...] Des fois j'aimerais ça qui soient comme ça. Peut-être un ouverture d'esprit davantage, sans dire « On est en région, [...] on manque de moyens ». Je m'excuse, mais c'est pas parce qu'on est en [ <i>nom de la région</i> ] qu'on n'a pas nécessairement le non vouloir de changer les choses et d'améliorer des choses. » (p. 52-53, par. 5 / 2)
	Aspect clinique	Sentiment que l'organisation ne se préoccupe pas autant des jeunes	« [...] dans le dossier d'un jeune, que ça fait trois fois qui change de travailleuse sociale, ou que y'a pas de travailleuse sociale disponible [...] tout en sachant qui a beaucoup de travail à faire à la maison, qui nous disent « Ben on peut rien faire pour le moment. Y'a pas de travailleuse sociale ». Pis on sait si bien qu'en n'ayant pas de travailleuse sociale, que ça peut brimer le jeune [...]. Fac là on se dit, ben, « C'est quoi là ? Moi mon travail [...] y'est fait. Le jeune est prêt à sortir, mais vous nous dites qui a pas de travail qui est fait à la maison, donc on sait que ça va péter [...]. Qu'est-ce qui manque ? ». Pis y nous disent, « Ce bout-là, c'est pas de notre faute non plus. C'est des besoins, la réorganisation de ci, la réorganisation de ça ». On peut comprendre, mais c'est pas le jeune à subir ça. » (p. 34, par. 1)
		Besoins cliniques peu écoutés	« Si un jeune a des besoins spécifiques, pis si à force d'en parler, qu'on peut pas l'avoir, pis qu'on se dit « Tabarouette, pourquoi c'est impossible d'avoir ça pour ce jeune-là ? ». Tout en sachant qui en a de besoin. Qui va faire partie de son évolution ou quoi que ce soit. C'est peut-être ces petites choses-là. Qui amèneraient peut-être à avoir un monde idéal. » (p. 12, par. 1)
		Sentiment contrariant que les besoins ne sont pas importants	« Un moment donné tu t'aperçois qui ont dépensé X montant dans quoi que ce soit, tu vas dire « C'est quoi ? Pourquoi eux y peuvent avoir n'importe quoi pis que nous autres, on demande, estime, un ordinateur [...] pour les jeunes, pis qu'on ait plus de matériel, pis que c'est refusé à cause des budgets ? ». » (p. 32, par. 5)
	Rapports au quotidien	Manque d'ouverture	« On pense qu'on n'a pas toujours une certaine ouverture d'esprit par eux autres. Des fois, on s'est dit qui sont cloîtrés, dans leurs bureaux, pis qui veulent y demeurer. » (p. 40-41, par. 9 / 1)
		Compréhension déficiente	« Parce que, y prennent pas tout le temps nécessairement conscience de nos réalités et de nos besoins. » (p. 41, par. 1)
		Plus grande implication pour une meilleure compréhension	« [...] vraiment des haut patrons de la bâtisse, temps en temps, viennent davantage sur le plancher. Pour qu'on voit qu'est-ce qu'on fait avec nos jeunes... [...] C'est sûr qu'on en parle beaucoup. Mais de là à la vivre, c'est un autre histoire. [...] s'impliquer davantage, sans nécessairement rester assis dans le bureau, pis faire des lectures. Ça se passe comme ça,

			<p>ça se passe comme ça. Qu'est-ce qui fait que ça se passe comme ça ? Y'ont-tu des besoins spécifiques ? Y'ont-tu des choses qui devront avoir davantage ? Sans faire du plancher en quantité industrielle. [...] Parce que tous nos besoins vont découler de eux-mêmes. [...] On se dit « Y sachent-tu vraiment, des fois, ce qui se passe ici ? ». [...] la journée qui vont savoir que notre réalité, que nos besoins des fois, ça peut être ça, y'a peut-être plus de choses qui vont être facile. »</p> <p>(p. 21 à 23, par. 12 / 3, 5, 7 et 9 / 3)</p>
	Relation avec les collaborateurs cliniques	Manque de collaboration	<p>« Des fois on va demander [...] mettons une rencontre pour réorienter nos plans d'intervention. Y vont nous dire « Oui, y'a pas de problème, la semaine prochaine on est disponible, on va aller vous rencontrer ». Fac là, on se prépare, on sort toutes nos choses. Pis ben la journée arrive, « Ah, sont pas disponibles, y'a eu un imprévu ». Bon, on est déçus ou quoi que ce soit. On se redonne un autre rendez-vous. Après, ça arrive, bon, sont pas disponibles encore. Ben un moment donné on se dit, « Coudonc, c'est quoi là ? Y veulent pas nous rencontrer ? » »</p> <p>(p. 33, par. 1)</p>
Espaces de parole	Bien-être psychologique	Moyen de combler un besoin	<p>« Si j'ai besoin de parler, c'est sûr que ça m'apporte à combler certains besoins. Que j'ai besoin de m'exprimer, de poser des questions, ou euh, de me faire backer, de me faire objectiver. »</p> <p>(p. 26, par. 5)</p>
		Importance de parler des irritants pour être bien et présence d'un tel processus	<p>« C'est en jasant avec mes collègues, pis, mon patron, qu'on règle les choses. Parce que faut pas non plus s'arrêter à ça, de dire « Oui, j'ai un irritant », mais faut quand même en parler aussi. Parce que si t'en parles pas, ben tu vas rentrer à ton travail pis, tu seras pas bien. »</p> <p>(p. 2, par. 5)</p> <p>« Mais non, parce que on va se le dire tout de suite. C'est ça qui est important aussi, c'est de se le dire tout de suite. Y'a quelque chose qui va pas, « R'garde, y'a quelque chose qui me dérange, j'aimerais ça t'en parler ». [...] Pis c'est important de se le dire aussi, de pas garder des frictions. »</p> <p>(p. 9, par. 7 et 9)</p>
	Temps	Le temps d'être écouté comme élément-clé	<p>« De la disponibilité. C'est ce qui se produit. Quand t'as un espace de parole, c'est que la ou les personnes t'écoutent, prennent un moment pour t'écouter. Te faire entendre, par les autres. [...] Ça, c'est important. S'il l'a pas, tu vas le sentir ou qui va carrément te le dire, « C'est pas le temps là ». »</p> <p>(p. 26, par. 1 et 3)</p>
		Rencontres d'équipe hebdomadaires offrant un temps	<p>« Ben, dans nos rencontres qu'on a le mardi pis le mercredi. Quand qu'on touche plus à nos jeunes. Là, c'est là qu'on a le temps. Fac on sait qu'on a le temps, parce qu'on a de 1 h – 1 h 30 à 4 heures, pis qu'on passe toutes nos jeunes, pis qu'on décortique vraiment. Si ça prend 5 minutes, ça prend 5 minutes. Si ça en prend 20, ça en prend 20. Pis personne va nous brimer, nous dire « Dépêche-toi, dépêche-toi ». Ça on est très... On a nos moments précis à... »</p> <p>(p. 35, par. 8)</p>
	Écoute et expression	Expression libre mais devant user de tact	<p>« Oui. Mais y'a une certaine retenue. Oui oui, oui oui. C'est sûr que, y'a toujours la façon de t'exprimer aussi. T'arrives pas drastiquement sur une situation, de dire, « Ben, ce qui s'est passé, ça a pas de bon sens » là. Faut quand même y aller avec une certaine diplomatie. Mais oui, j'suis capable de</p>



			donner mes opinions, pis, quand je tiens mordicus à quoi que ce soit, ben de l'exprimer. [...] de dire « Moi je le vois d'une telle façon ». Oui, ça j'ai pas de problème à ce niveau-là. » (p. 30, par. 9)
		Expression aisée avec tous	« [...] c'est pas mal pareil avec tout le monde. Oui. Y'a pas de personnes que j'va jaser avec quelqu'un que j'va me sentir plus mal à l'aise de discuter avec un autre personne. Non. » (p. 36, par. 8)
		Pas toujours de suite : contrariant	« C'est sûr ça nous arrive d'en parler. Mais y'a beaucoup quand même d'irritants que, on a beaucoup beaucoup rediscuté, rediscuté, rediscuté. Là tu te dis « Tabarouette, ça passe pas. Qu'est-ce qui manque ? ». » (p. 32, par. 3)  « [...] les espaces d'écoute, si on regarde toutes nos affaires, [...] des fois on se sent pas écoutés. C'est parce qu'on n'a pas de réponse. Si moi je te pose une question 50 fois, pis que t'es pas capable de me répondre. Ben, c'est quoi ? Qu'est-ce ça cache ? Pourquoi qu'elle veut pas me répondre ? C'est-tu trop compliqué ? C'est quoi ? » (p. 42, par. 2 et 4)
	Mouvement	Levier de changement	« Pis permet aussi au milieu quand même, si y'a des choses à changer, pis qu'on se le dit toujours, ben cette façon-là, faut changer. Mais si on se le dit pas, personne se le dit, ça changera jamais là. D'améliorer les choses, d'évoluer finalement là. » (p. 31-32, par. 8 / 1)
	Contacts	Beaucoup d'intermédiaires entre l'équipe et l'organisation	« [...] c'est parce que ça passe par une personne, un autre personne. Ça peut passer par 4-5 personnes avant que ça vienne à nous autres. » (p. 41, par. 3)
		Un contact direct avec l'organisation serait apprécié	« Y serait peut-être intéressant de, situation X, qui viennent les autres vraiment nous en parler pour nous donner leur point de vue. « R'garde, ça peut fonctionner, oui, mais c'est comme ça qu'on doit faire, c'est comme ça, c'est comme ça ». » (p. 41, par. 3)
		Importance des contacts directs	« Si on doit parler, je sais pas, de la [nom d'une ressource intermédiaire], ben que la personne qui s'occupe de la ressource intermédiaire, qu'elle puisse venir avec nous autres. S'assir pis, de toute nous donner ce qu'on a de besoin d'avoir comme information, ou comme feedback par rapport à ça. Parce que si c'est elle qui est impliquée directement à ça, qu'elle soit là. Si on a des réponses, qu'on passe pas par Pierre-Jean-Jacques. [...] Que la personne directe s'assoit avec nous. [...] Ça je crois que ce serait un gros plus. » (p. 57, par. 4, 6 et 10)
Reconnaissance	Rôle de la reconnaissance	Importance de la valorisation du travail	« Ça nous valorise dans mon travail de me dire « Oui, c'est beau », « Ce qu'on a fait aujourd'hui, on a fait ça, on n'a pas lâché », c'est valorisant. Mais si personne te dit jamais [...] « T'as faite un bon travail ». Sans nécessairement rentrer dans les détails, tu dis « R'garde aujourd'hui, parfait, on n'a pas lâché »... C'est important. » (p. 3, par. 7)
		Importance d'une rétroaction sporadique	« Sans nécessairement te le faire dire à tous les jours là, sans être têteux [...]. Mais de temps en temps, dans nos rencontres qu'on a avec notre patron ou quoi que ce soit, de nous dire, « Ce coup-là, ce que t'as fait, c'est bon. T'as bien réagi ». Ou [...] « R'garde, on n'aurait pas du agir de cette façon-là ». » (p. 3, par. 9)



		Valorisation du travail motivante	« Parce qu'on viendrait découragés là, d'une certaine façon. Que si on n'est jamais... Nos bons coups ou quoi que ce soit on dit tabarouette, me semble que, ça aurait été le fun de savoir là aujourd'hui que ce qu'on a fait, ou j'ai fait, c'était bien. » (p. 4, par. 7)
		La reconnaissance comme un plus	« Oui pis non. Ça veut pas dire nécessairement que, que t'es reconnu ou quoi que ce soit... Je me dis je rentre, je fais ma job. La reconnaissance [...] c'est un autre partie du travail. [...] C'est pas juste le fait d'être reconnue au travail qui va m'apporter ben des affaires au travail, non. C'est pas en ayant non plus tout le temps des félicitations ou des bons feedbacks [...]. Je me dis que j'suis capable de vivre avec. Mais c'est sûr de temps en temps, ça fait du bien d'en recevoir. Mais, c'est pas ça qui m'apporte le plus de continuer à faire ma job ici. » (p. 10, par. 7 et 9)
L'équipe comme vecteur principal de reconnaissance		Reconnaissance issue de l'équipe	« [...] dans l'ensemble, c'est sûr que j'va te référer plus à l'équipe. Parce qu'on est comme plus, à l'interne comme tel. » (p. 6, par. 2)
		Feeling général	« Ben on se parle beaucoup aussi. Toutes des choses qu'on va se dire, [...] pis que ce soit autant verbal ou non-verbal. On va le sentir aussi que, même sans se le faire dire. Me semble ça se sent dans un équipe ça. » (p. 8, par. 2)
		Rétroaction positive entre collègues	« [...] en temps qu'équipe, on travaille toujours à deux. Ça fait que on se donne toujours nos bons coups, tout ça. » (p. 5, par. 10)
		Sentiment du travail accompli, en équipe	« Parce que ça se sent quand même aussi quand on fait du bon travail, pis qu'on dit « R'garde à soir, on pensait que ça aurait pété, [...] mais on a été capable de passer au travers ». Par d'autres petits gestes, des affaires ben banales au niveau des interventions. Détourner des choses, éviter des crises. » (p. 5, par. 10)
Reconnaissance dans les rencontres		Rencontres hebdomadaires : rétroaction positive	« C'est parce que on va se parler aussi des bons coups. On revient toujours sur ce qui s'est passé [...]. On reprend beaucoup ça, de dire « On l'a tenu de cette façon là. Ça a arrivé à ça, donc on s'est tenu. Ça a été difficile, mais on a réussi ». » (p. 9, par. 1)
		Rencontres individuelles patron-employé : encouragements	« Pis même aussi quand on a nos rencontres de supervision, on va dire « Ben cette façon-là, r'garde, c'est sûr que c'est pas toujours évident de garder les cordeaux serrés [...], mais ça a porté fruit, on lâche pas ». » (p. 9, par. 1)
Sentiment de reconnaissance existentielle		Sentiment d'être pleinement acceptée	« Ben c'est parce qu'ils m'acceptent telle que je suis. De se faire accepter. Nos défauts, nos qualités. » (p. 16, par. 9)
		Salutations régulières	« Ah non, je me suis jamais sentie un numéro au travail. C'est que, quand qu'on rentre le matin, y'a toujours le « Bonjour! Comment ça va ? », « Y me semble que t'es fatiguée! » ou « Oh, t'as l'air fatiguée à matin! ». » (p. 17, par. 4)
		Intérêt mutuel sur l'état personnel	« [...] si untel a tendance à faire le clown quand qu'on arrive, pis que cette journée-là y fait pas le clown, ben on va aller le voir, on va dire « Ça va pas ? ». T'sais c'est toutes ces situations-là. » (p. 17, par. 4)

Milieu difficile	Travail et tâches	Fonction parfois difficile	« Pas toujours facile, mais ça, j'ai appris avec les années que y en n'a pas de facile que ce soit dans n'importe quel domaine. » (p. 1, par. 6)
	Nécessités découlant du type de milieu	Importance de la reconnaissance	« C'est important. Dans les milieux comme nous, surtout au niveau travail qu'on fait, [...] les bons coups, les mauvais coups, je trouve que c'est des milieux quand même difficiles. Déjà là, si on n'a pas [...] une petite tape sur l'épaule de temps en temps, en disant « C'est bon ce que t'as fait, continu », c'est ce qui nous permet en fin de compte de dire euh. » (p. 3, par. 7)
		Importance de l'expression libre	« C'est très important. Dans le milieu qu'on est, ben on doit vraiment, de pouvoir parler de tout sans retenue finalement. Que, il y ait aucune gêne et aucune crainte de dire qu'est-ce qu'on ressent, qu'est-ce qui se passe, comment qu'on vit par rapport à telle situation, [...] à telle décision. Faut vraiment y aller spontanément, de dire nos choses. [...] c'est toute par rapport, avec le contexte de travail, j'te dirais là. » (p. 27, par. 4 et 6)
		Importance d'un lien de confiance avec le patron	« C'est pas évident. Le contexte de travail est assez difficile que si tu peux pas te fier à ton patron, sur qui tu peux te fier ? » (p. 47, par. 3)

#### 4.5 RÉSUMÉ DES ENTRETIENS AVEC JEAN

Jean est à l'emploi de l'organisation depuis cinq ans. Sa fonction l'amène à travailler seul, selon un horaire atypique. Il est âgé dans la trentaine.

##### 4.5.1 Position générale par rapport au travail

Le travail occupe une grande place dans la vie de Jean. Il lui arrive de travailler tant de jour que de nuit une même journée, mais il apprécie son horaire. Il accorde aussi une grande importance à sa famille, séparant nettement les deux sphères. Jean affirme qu'il doit travailler pour gagner sa vie, mais il adore son emploi. Il s'agit du meilleur qu'il ait occupé et il y ressent un grand bien-être. Il est toujours enthousiaste à l'idée de travailler depuis qu'il est à l'emploi de l'organisation. Son salaire est très satisfaisant et il est heureux d'oeuvrer pour un organisme public, avec les avantages connexes.

##### 4.5.2 Expérience de reconnaissance et de reconnaissance existentielle

Jean veut être aimé, et agit de manière à l'être. La reconnaissance est importante pour lui : elle donne un sens à son travail, le fait se sentir important et favorise une bonne qualité de vie. En ce sens, Jean

considère normal et souhaitable qu'une organisation reconnaisse ses employés. Il croit aussi que la communication interpersonnelle est favorisée par la reconnaissance. Pour lui, cette dernière consiste à reconnaître à la fois la personne et son travail. Elle comprend la prise en compte des besoins et la valorisation. Elle se réfère au fait d'admirer la personne, de la faire se sentir bien et aimée. Les petits cadeaux, ainsi que les gestes et paroles quotidiens, sont des véhicules de reconnaissance.

Jean se sent définitivement reconnu au travail. Tout le monde de l'établissement le connaît, notamment car il parle à tous, il est toujours de bonne humeur et il est serviable. Les autres le font se sentir unique et apprécié. Par ailleurs, Jean se sent important de par la nature de sa fonction. Il perçoit une confiance de la part de l'organisation à cet égard. Il sent qu'il travaille bien et sa patronne le valorise. Son évaluation annuelle lui démontre qu'il est considéré en tant que personne et respecté. En fait, Jean se sent respecté par tous. Il sent d'ailleurs que le milieu accepte tant les bons que les mauvais côtés des personnes. Il se sent également consulté dans les dossiers qui le touchent. En outre, il aime beaucoup les petits gestes de reconnaissance. Récemment, il a reçu une carte de fête de la part d'un haut dirigeant, ce qui l'a surpris et ravi. Il a aussi reçu avec joie un porte-clé à l'effigie de l'organisation. Par ailleurs, de par sa fonction et son horaire, Jean est peu au fait des pratiques de reconnaissance dans son équipe. Il perçoit cependant que sa patronne est reconnaissante, entre autres car elle est ordonnée et transparente. Les mots personnalisés échangés dans l'équipe, notamment dans le cahier de bord, sont également pour lui source de reconnaissance. Les échanges quotidiens entre collègues et l'existence d'une bonne chimie en font également partie. Durant la semaine des centres jeunesse, des mots de reconnaissance sont aussi échangés entre les participants. Jean est satisfait de la reconnaissance actuelle et n'y apporterait aucun changement. Il exprime ses quelques besoins au fur et à mesure. Sa patronne les prend en compte, et, souvent, elle les comble.

#### 4.5.3 Conception d'un espace de parole

Pour Jean, l'expression est le cœur d'un espace de parole. Il s'agit de dire les choses et d'avoir la place pour le faire. Selon la situation, il importe de parler aux bons individus et d'user de tact. Dans un espace de parole, les gens sont ensemble et ils discutent. Cela amène parfois du changement, et permet de partager ses opinions, idées et sentiments. Pour Jean, de tels espaces sont importants au travail. Les rencontres individuelles mensuelles avec sa patronne constituent son espace de parole principal : ils parlent alors des satisfactions, insatisfactions et échangent des informations. Jean estime que les rencontres d'équipe hebdomadaires représentent l'espace de parole central du reste de l'équipe. Les

échanges quotidiens (avant, après son travail ou lors de tâches secondaires) sont aussi des espaces de parole. Ceux-ci restent cependant limités, Jean travaillant seul.

#### 4.5.4 Écoute et expression

Jean se sent écouté par tous. Quand il rencontre sa patronne, celle-ci prend ses propos en compte et effectue toujours un suivi. L'écoute d'autrui fait que Jean se sent respecté. Lorsque les personnes ne sont pas intéressées à ce qu'il dit, il arrête tout simplement de parler – ce qui n'est jamais arrivé avec son équipe actuelle. Jean se définit d'ailleurs comme quelqu'un qui parle beaucoup. Quand il a quelque chose, que ce soit un désagrément, une demande ou un besoin, il l'exprime immédiatement à sa patronne ou aux personnes concernées. Il ne garde rien à l'intérieur. L'expression est importante et lui procure un bien-être. Jean affirme toutefois que dans le contexte de son travail, il faut parfois porter attention à ses dires et à sa façon de parler pour ne pas offenser les autres. Il faut également s'assurer que les choses soient dites dans un bon contexte. Bien qu'il ne s'exprime pas pendant une bonne partie de son travail, étant seul, il ne se sent pas brimé.

C'est avec sa patronne que Jean s'exprime le plus, et il est très à l'aise de le faire. Il sent qu'elle l'écoute. Au niveau des collègues, Jean parle davantage avec ceux qui sont aussi ses amis, en qui il a une grande confiance. Il trouve que l'écoute et l'expression vont de soi au sein d'une organisation, mais il est content quand il est écouté lorsqu'il parle.

#### 4.5.5 Interactions et relations au quotidien

Au sein de l'équipe où Jean travaille, la chimie est très bonne : les gens s'aiment, s'entendent bien et sont solidaires. Il y est à l'aise et s'y sent comme chez lui. L'absence de bavardage lui plaît. L'humour est présent et Jean a du plaisir avec ses collègues. Il sent une bonne ouverture de leur part. Jean a peu de moments pour créer des liens et interagir avec ses collègues puisqu'il ne les voit pas souvent. Cependant, la quantité d'échanges actuelle le satisfait : il a tout de même l'occasion de rencontrer des gens, ce qui lui apporte beaucoup. Lorsqu'il souhaite parler avec ses collègues, il se rend sur les lieux du boulot en dehors de ses heures de travail, quand la majorité des autres y sont. Il est toujours content de voir ses collègues. En outre, Jean est très satisfait de sa relation avec sa patronne. La transparence est au rendez-vous et il est très à l'aise avec elle. Celle-ci lui donne une rétroaction sur ses questions et comble souvent ses besoins. Elle se préoccupe de son bien-être, lui transmet l'information rapidement et est efficace. Sa supérieure est aussi très accessible. Jean se confie beaucoup à elle : sa patronne le

connaît bien. En parallèle, le fait de connaître sa supérieure, et donc de savoir pour qui il travaille, plaît aussi à Jean.

Quand il est mal à l'aise, Jean va aussitôt voir les gens concernés pour régler la situation. Généralement, il s'entend cependant bien avec tous, de même qu'avec l'organisation. Il sent qu'il travaille pour un bon employeur et que l'organisation se préoccupe des employés. Son directeur<sup>2</sup> semble connaître les employés et Jean sent une ouverture et une écoute de sa part. Jean a peu de contacts avec le reste de la direction, mais quand ils se voient, ils se parlent, ce qui le satisfait. Par ailleurs, Jean se sent informé. Ses collègues le tiennent au courant des situations quand il arrive au travail. De plus, l'information se transmet par de nombreux messages écrits. Sa patronne s'assure qu'il est à jour en lui communiquant des renseignements lors de leurs rencontres, en lui laissant des mots et parfois même en lui téléphonant. De plus, le bouche à oreille est rapide : tout se sait.

#### 4.5.6 Espaces de parole et reconnaissance

Les rencontres individuelles avec sa patronne permettent à Jean d'être informé et de maintenir ses connaissances à jour, ce qui est lié pour lui à la reconnaissance. De plus, sa patronne lui fournit toujours une rétroaction rapide sur ses besoins et demandes, soit en les comblant, en l'informant que la réponse demandera un peu de temps ou en expliquant le refus – Jean a toujours réponse à ses questions. En outre, puisqu'il peut s'exprimer avec une grande aisance et que sa supérieure affiche une ouverture à son égard, Jean sent que celle-ci s'intéresse à ce qu'il lui dit. En contexte de travail, les rencontres fréquentes sont donc importantes et Jean croit qu'elles peuvent avoir une influence positive sur le sentiment de reconnaissance des employés – ce qui est son cas actuellement.

#### 4.5.7 Analyse des données par arbre thématique pour Jean

**Tableau 4.5** Arbre thématique pour Jean

Catégories	Sous-catégories	Thèmes	Extraits du message
Bien-être au travail	Grande appréciation du travail actuel	Grande appréciation du travail actuel	« T'sais, j'aime ben ma job. J'ai passé par d'autres étapes, j'ai travaillé à d'autres places, pis c'est une de mes meilleures jobs que j'ai depuis que, je travaille. » (p. 1-2, par. 8 / 1)

<sup>2</sup> Son directeur est le patron de sa patronne.

		Bien-être au travail	« Pis ici je rentre, j'suis ben [...]. [...] c'est comme chez nous. J'suis à l'aise. » (p. 11, par. 3 et 7)
		Sentiment d'être dans un bon milieu	« J'ai vécu dans ben des places, pis à toutes places, y'a les défauts, à toutes places y'a des choses qui se passent là. Sauf que c'est la place où est-ce que j'ai vu le moins de choses. » (p. 6, par. 6)
	Conditions de travail très satisfaisantes	Salaire très apprécié	« Même si on regarde au niveau salaire, c'est le plus beau salaire que j'ai eu de toute ma vie. » (p. 3, par. 6)
		Horaire apprécié	« Mais j'aime ça travailler de nuit pareil. T'sais le jour, j'suis chez nous. J'suis avec mes enfants le soir. Pis quand j'arrive ici je relaxe ou, je travaille. » (p. 43, par. 2)
	Motivation à travailler	Enthousiasme à travailler	« C'est rare que j'ai parti de chez nous vers 10 h, pis me dire « Ah j'ai pas envie de travailler cette nuit », en deux ans là. Ça m'est arrivé une fois parce que je filais pas, j'étais fatigué. Mais à part de ça... Pis des fois j'arrivais au [nom de l'ancien lieu de travail], [...] je pouvais arriver des fois quasiment trois soirs par semaine, ça me tentait pas de rentrer. Quand j'arrivais c'était plate. On dirait qu'ici, j'sais pas, c'est peut-être parce que je suis bien. » (p. 43, par. 6)
		Sentiment d'être bon au travail	« Si je serais pas bon, je serais pas ici je pense. En tous cas je pense pas que ça soit gênant de le dire là. Y le diront. Si y'a des choses qui fonctionnent pas, ben t'essaye de les régler. Mais moi je trouve que, j'suis pas pire. » (p. 14, par. 9)
Travail solitaire	Appréciation de la situation	Nature solitaire du travail apprécié même si beaucoup d'entregent	« J'te dis pas que j'aimerais pas ça être de jour avec le monde. J'suis un gars qui parle tout le temps, qui arrête pas de parler. Mais la nuit, qu'est-ce tu veux je te dise! Je parle pas. J'suis tranquille. Des fois t'as pas le choix d'être ce que t'es, mais ça me dérange pas pantoute, j'aime ben ça pareil. » (p. 43, par. 2)
	Interactions quotidiennes	Peu d'expression et d'interactions pendant le travail	« [...] c'est difficile un peu. Ben, j'veux dire... T'sais y'en a tout le temps juste un ici quand j'arrive. Pis moi j'arrive à moins 20, eux autres y partent à 11 heures. [...] Comme, tu vois, tantôt la personne était dans son bureau. Je suis arrivé ici, fac je l'ai rien que vu quand qu'elle parte. Ça dépend qui itoo, comme [nom d'un collègue] l'autre fois y'était ici. On jasait ensemble t'sais, mais, à part de ça là. J'ai 15 minutes le matin, 15 minutes le soir. [...] J'suis pas mal tout le temps tout seul hein, c'est dur. Je peux pas dire « On va travailler ensemble aujourd'hui », t'sais, rien. J'suis tout seul. » (p. 30-31, par. 15 / 1 et 3)
		Quantité d'échanges actuelle satisfaisante	« Des fois ça me tente pas de parler. J'veux dire t'sais, des fois, j'arrive moi je me lève pour venir travailler, pis je repars le matin, j'ai hâte d'aller me coucher. C'est en masse pour moi. » (p. 31, par. 9)
	Sentiment de ne pas être seul	Occasion de rencontrer des gens	« Ben moi je rencontre du. Ben, tu vas me dire, je travaille de nuit pis je rencontre pas personne, mais je rencontre quand même lui qui finit le soir, lui qui arrive le matin. » (p. 1, par. 8)  « C'est sûr que j'vois pas grand monde. Mais quand je les vois, je les vois. » (p. 13, par. 7)



		Déplacements personnels occasionnels pour échanger avec l'équipe	« Sinon ben un moment donné j'va jaser avec les autres de jour. Je me casserai pas la tête avec ça. Si je viens à vouloir jaser avec eux autres, j'va venir faire un tour. » (p. 31, par. 9)
Reconnaissance	Importance de la reconnaissance	Désir d'être aimé	« Moi, j'suis pas un têteux de boss m'a te dire comme tu m'dis. Mais j'va m'organiser pour que tu m'aimes. J'pense c'est plus facile de te faire aimer, par du monde, pis que tu sois impliqué pis que le monde t'aime, que de faire ta job pis dire « R'garde, moi j'suis payé, pis r'garde, si t'es pas content... ». Moi, j'suis un gars que, j'aime ça me faire reconnaître. » (p. 6, par. 2)
		Vecteur du sentiment d'importance	« [...] pis, se sentir aimé. Se sentir, que t'es important pour eux autres. T'sais peut-être que si tu serais pas là, ben y se diraient peut-être ben, j'sais pas moi, « On en a perdu un bon, on n'en aura peut-être pas d'autres bons de même ». » (p. 6, par. 4)
		Vecteur de qualité de vie	« Je sais pas, d'après moi euh, t'sais, ça prend la reconnaissance pour avoir un bon milieu de vie. » (p. 12, par. 1)
	Sentiment de reconnaissance existentielle	Sentiment d'être reconnu par tous	« Ouais, ouais. Ah ouais, ça y'a pas de danger. Moi j'suis reconnu. Pis j'ai pas peur de le dire. » (p. 9, par. 2)
		Connaissance de la part de tous	« Pis, [Jean + nom de famille] j'pense que tout le monde dans le complexe savent j'suis qui. Pis y'ont beaucoup entendu parler de moi j'pense. Sur ben des choses. J'suis un gars... J'ai pas pris de Ritalin quand j'étais jeune là! Mais j'suis actif. J'aime ben faire des farces, j'suis tout le temps de bonne humeur. » (p. 9, par. 2)
		Sentiment d'être unique pour autrui	« Y m'ont toujours dit, si j'en aurais pas inventé un comme moi, y en n'aurait pas d'autres sur la terre. Je te le dis, ça c'est sûr et certain. [...] Y en n'ont pas faite deux comme moi sur la terre. C'est ça qui me disent toutes. » (p. 41, par. 1)
		Échanges quotidiens entre collègues	« Ouais c'est ça, c'est vraiment, ici, on se rencontre. Comme moi demain matin, exemple [nom d'une collègue], « Ah, pis ça a-tu bien été cette nuit ? C'est le fun », toute ça, « Bon ben, y'a-tu quelque chose d'autre ? ». Pis, je lui explique des choses. » (p. 10, par. 8)
		Petits gestes appréciés	« J'ai apprécié ça. J'ai arrivé le soir, pis c'était sur mon bureau, pis j'en ai pensé toute la nuit. Ça m'a surpris, j'ai dit « Ah ouin ? [Nom du directeur] m'a envoyé une carte ? ». J'ai resté surpris, j'ai dit carrément ça. J'étais content. T'sais des fois ça prend pas, 50 piastres dans une carte là. La pensée, c'est ça. » (p. 7, par. 1)
		Sentiment d'être apprécié en général	« Ben je sens que le monde m'apprécie, pis me connaissent. Pis, me dire « Merci beaucoup », pis c'est le fun. » (p. 9, par. 8)
		Sentiment d'être respecté par tous	« Ben ouais j'suis respecté. Ah, casse-toi pas la tête, moi j'suis respecté. Ouais, ça j'suis respecté [...] Pour ce que je fais toute ça, pis le monde... Comme [nom d'un collègue], r'garde, [Regarde dans le cahier de bord] « Bonne nuit » [...]. T'sais, je trouve que je suis respecté, y sont pas mal avec moi. T'sais je trouve qui me respectent pas mal toutes. » (p. 15, par. 7 et 9)

		Besoins comblés	« Pour ce que j'ai de besoin, j'ai ce que je veux. » (p. 34, par. 9)
	Reconnaissance issue de l'organisation	Reconnaissance issue de l'organisation	« Pis je pense que, le Centre jeunesse moi là, y savent comment est-ce que je suis, pis je pense qui m'aiment ben. J'ai jamais eu de misère avec eux autres. » (p. 6, par. 2)
		Sentiment d'être important pour l'organisation	« [...] pis moi, je trouve que j'suis important pour eux autres. J'suis traité comme du monde. [...] comme j'te dis, ça revient à l'autre tantôt, je m'occupe d'une bâtisse là. T'sais je me sens, j'suis quelqu'un de pas pire t'sais si je m'occupe de ça. [...] Oui oui, j'suis important. » (p. 14, par. 1, 5 et 7)
		Reconnaissance des hauts dirigeants agréable	« Ma fête c'est le [date]. Pis si je me souviens ben c'est la première carte que j'ai sur ma table, pour me dire bonne fête, toute ça, pis ça vient de [nom du directeur]. Pis je peux le reconnaître, ça, je me souviens. Je te dis pas que personne me l'a jamais faite, en tous cas au niveau des employés, mais en tant que personne aussi haute que [nom du directeur], j'étais vraiment content. » (p. 7, par. 1)
Espaces de parole	Expression	Espace de parole : expression sans retenue	« Ben... Faut que tu dis ce que t'as à dire. » (p. 22, par. 2)  « Quelqu'un qui a quelque chose à dire, que ça file pas des fois ou quelque chose. [...] c'est sortir ce que t'as en dedans de toi. Les mauvais, pis les bons côtés. Les sujets différents là. » (p. 23, par. 5 et 7)
		Expression immédiate en tout temps	« Quand que j'ai quelque chose moi, [nom de la patronne] j'va la voir pis j'y dis. [...] Moi, je sais pas, quand j'ai quelque chose, je le dis, je le demande. Je passe pas par quatre chemins. [...] J'en parle aux personnes concernées. » (p. 12, par. 7)
		Grande part de l'expression avec la patronne	« Quand j'ai quelque chose à parler, c'est plus souvent avec [nom de la patronne] là. Elle c'est une fois par mois [...] » (p. 28, par. 5)
	Manière de s'exprimer et importance du contexte	Porter attention à la manière de dire les choses pour ne pas offenser autrui	« Pis des fois ici, faut tu fasses attention à qu'est-ce que tu dis. T'sais des fois, pour pas choquer personne, faut tu fasses attention à qui est-ce que tu parles, qu'est-ce que tu dis. » (p. 29, par. 2)
		S'exprimer à la meilleure personne selon les circonstances	« [...] aller parler aux bonnes personnes. » (p. 22, par. 4)
		Attendre le bon contexte	« T'sais, selon le contexte ici là. Faut tu fasses attention, faut ça soit dit à la bonne place pis au bon moment. » (p. 27, par. 6)
	Écoute	Partie intégrante d'un espace de parole	« [...] avoir de la place pour le dire, t'sais. » (p. 22, par. 6)
		Existence d'une rétroaction rapide de la patronne sur les besoins ou demandes	« C'est comme demain matin, quand je rencontre mon boss, j'va y poser des questions. Elle va me répondre sur mes questions. Pis si elle va me dire « Ben là [Jean] j'va te revenir avec une réponse un petit peu plus tard », si faut que ça va jusqu'à [nom du directeur] [...]. Des fois ça peut être un petit peu plus long pour pouvoir te répondre. Mais elle m'écoute pareil. Elle va me répondre, elle m'écoute. » (p. 26, par. 4)



		Sentiment d'être écouté par tous	« Moi, j'ai pas de misère avec ça. Quand j'ai quelque chose à dire je le dis, pis le monde m'écoute. Habituellement en tous cas, à cet endroit-ci, le monde écoute pas mal tout le monde. » (p. 26, par. 2)
	Existence d'espaces de parole	Rencontres individuelles patron-employé	« [...] demain matin mon boss vient me rencontrer. Je trouve que ça, c'est un espace de parole. Elle va me poser des questions si y'a quelque chose que j'ai de besoin qui change. Elle a va me dire si y'a quelque chose qui est pas correct. [...] C'est mon espace à moi pour y expliquer qu'est-ce qui va pas pis qu'est-ce qui va. » (p. 24, par. 1)
		Rencontres avec la patronne permettant d'être informé	« Des fois j'va chercher des questions avec elle pour apprendre plus. [...] c'est là qu'on se rencontre, pour savoir mes connaissances si y'a des choses que j'ai besoin de savoir. » (p. 39-40, par. 11 / 1)
		Échanges avec les membres de l'équipe	« Des fois je peux arriver pis faire un transport. Je prend cinq minutes pour rentrer ici dans le bureau. Je peux jaser avec les éducateurs, les éducatrices. [...] si tu te rencontres, ou si t'as quelque chose ou, tu peux jaser avec quelqu'un deux minutes. T'sais, c'est des jasettes. C'est pas mal à ça que je pense. [...] C'est [aussi] aux débuts pis fins de shift [...]. » (p. 25, par. 4 et 8)
	Mouvement	Levier de changement	« Des fois c'est du changement, des choses de même. » (p. 23, par. 5)
Relations au travail	Relation avec la patronne	Relation très satisfaisante	« C'est vraiment bonne. Ça va bien nous autres. [...] On entretient une bonne relation. [...] Je trouve que ça va terriblement ben. » (p. 34, par. 7)
		Patronne accessible	« Ah ouais, elle est facile d'accès. Pas dur à rencontrer, [nom de la patronne]. » (p. 36, par. 4)
		Présence de transparence	« Si y'a quelque chose, j'te dis, on se le dit. [...] J'y dit ce que j'ai à dire, pis elle elle va me le dire itoo. » (p. 34, par. 7)
		Patronne efficace	« J'ai eu mon porte-clé la semaine passée. Pis l'autre bord, y en a qui l'ont même pas encore. Ça fait au-dessus de trois mois que j'ai mon agenda 2010. Pis l'autre l'a eu hier. Rien que pour dire qu'avec elle, ça retarde pas. Aussitôt qu'elle va pouvoir faire ce qu'elle a à faire, elle va le faire. Elle remettra pas ça à plus tard. » (p. 34-35, par. 11 / 1)
		Très bonne transmission de l'information	« Elle dit tout le temps ce qu'elle a à dire. Elle va te laisser des mots, [...] des notes. T'apprends pas rien un mois après, c'est tout de suite. T'sais, t'as tout le temps les bons contacts. Ça là-dessus, je pense que c'est une des plus vite là-dessus. » (p. 34, par. 11)
		Reconnaissance	« [Nom de la patronne], elle sait reconnaître les personnes. » (p. 10, par. 2)
		Expression très aisée	« Ben ouais, moi j'suis à l'aise quand j'y parle. Je sors les mots, pis envoie [...]. J'y donne ce que j'ai à dire. Ça sort n'importe comment, pis elle elle prend sa part pis, on rit pis, je suis à l'aise ben raide. » (p. 40, par. 7)

		Écoute	« Elle a m'écoute. » (p. 28, par. 7)
Relation avec l'équipe	Très bonne chimie dans l'équipe		« Mais moi je trouve que [ <i>nom de l'équipe</i> ], ça fait un an et demi que j'suis ici, pis euh, moi j'vois rien de bizarre ici dedans. C'est vraiment intéressant, pis le monde s'aime. J'sais pas, c'est une belle petite place. » (p. 6, par. 6)
	Plaisir ensemble		« On se fait ben du fun [...] » (p. 38, par. 1)
	Très peu de bavardage : bien-être		« Ici y'a moins de placotage. Moi je trouve que ici y en n'a pas. Pratiquement pas pantoute. [...] On est ben. » (p. 29, par. 4 et 6)
	Présence d'humour		« On se fait des jokes, toute ça. [...] on peut rire des fois quand ça adonne. » (p. 37-38, par. 10 / 1)
	Ouverture agréable		« C'est de la bonne ouverture. Je te dis, ici, l'équipe est infiniment bonne. Y'a vraiment pas de bois nulle part j'pense. T'sais pis moi, si y en a, je les vois pas. De ce que je vois moi, c'est bon. » (p. 32, par. 2)
Relation avec l'organisation	Satisfaction		« Ben moi ça va bien. Je trouve que c'est correct. Moi je trouve que je travaille pour une bonne firme. Au niveau du Centre jeunesse, en haut partout, j'ai pas de problème avec eux autres. Ça va bien. » (p. 32, par. 12)
	Fierté de travailler pour l'organisation		« T'sais, tu vas me dire c'est le Centre jeunesse... Pour moi le Centre jeunesse c'est gros. J'suis content de travailler ici. Le monde disent « Tu travailles où ? », « J'travail au Centre jeunesse » pis t'sais j'ai pas euh... C'est une belle place. » (p. 7, par. 5)
	Confiance de la part de l'organisation		« T'sais, y me font confiance comme je te dis. C'est [ <i>Jean + nom de famille</i> ] à soir qui est ici de nuit, pis qui s'occupe de... *Bruit*. Attends un peu, j'ai une, deux, trois, j'ai cinq jeunes, j'ai six jeunes avec moi. Faque. » (p. 14, par. 5)
	Interactions sporadiques mais présentes avec la direction		« Ben, sont en haut là. Mais quand on se rencontre ou quand je les vois, on se parle. T'sais, c'est une bonne relation. » (p. 38, par. 13)
	Directeur accessible		« Même [ <i>nom du directeur</i> ], je sais c'est qui, pis même si y faudrait que j'aille jusqu'à lui, je sais que j'pourrais y aller. Y va m'écouter. C'est déjà arrivé auparavant. » (p. 36, par. 6)

#### 4.6 RÉSUMÉ DES ENTRETIENS AVEC ANNE

Gestionnaire de l'équipe participante, Anne travaille au sein de l'organisation depuis près de 25 ans. Âgée dans la quarantaine, elle occupe son poste actuel depuis 2007<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Les groupes d'appartenance d'Anne sont qualifiés comme suit : service (comprend les membres de l'équipe dont Anne est la patronne) et équipe (comprend les collègues gestionnaires et le patron d'Anne).

#### 4.6.1 Position générale par rapport au travail

Le travail est une valeur importante pour Anne et lui permet de se réaliser. Elle consacre beaucoup de temps au travail parce qu'elle aime travailler et bien faire les choses. Elle y est actuellement satisfaite. Elle ressent parfois de petites déceptions liées au grand laps de temps souvent nécessaire pour voir l'impact du travail effectué sur les jeunes, mais la persévérance est toujours de mise. Elle trouve le travail avec les jeunes attendrissant et stimulant. Elle apprécie sa fonction et ressent un grand bien-être au quotidien.

#### 4.6.2 Expérience de reconnaissance et de reconnaissance existentielle

Travailler pour une organisation, être payée pour le faire et avoir des tâches à effectuer représente d'emblée une grande reconnaissance pour Anne. Pour elle, il est donc quasi impossible de ne pas être reconnu au travail. Anne n'attend pas la reconnaissance. Celle-ci constitue un plus, sa motivation première étant de bien rendre les services pour lesquels on l'a engagée. Anne apprécie cependant la valorisation, qui affecte positivement son estime. Pour elle, la reconnaissance réfère à la considération positive de chaque employé, peu importe la fonction occupée. Elle se rapporte aussi à la valorisation quotidienne. Elle se traduit finalement par le fait de ne pas abuser de son pouvoir, en justifiant ses décisions.

Anne se sent reconnue. Les évaluations annuelles soulignent son bon travail. Son poste de gestionnaire est une grande reconnaissance de ses aptitudes et un signe important de considération. Les gestes affectueux des jeunes, ainsi que la bonne humeur des membres du service, leur présence au travail et leur capacité de distinguer les situations difficiles des relations quotidiennes est aussi source de reconnaissance. Une rétroaction positive est présente au sein de son équipe. Les autres la connaissent et lui font confiance. Anne sent que les gens savent ce qu'elle vaut. Elle est parfois consultée et le perçoit comme une considération de sa personne et de ses idées. Elle se sent respectée et importante aux yeux de tous. Les réunions de supervision sont propices à la reconnaissance et Anne sent que ses supérieurs apprécient son travail. Cette appréciation est d'ailleurs une motivation à continuer de bien travailler. En outre, Anne est à l'aise de s'exprimer et sent que les gens l'écoutent, ce qui est pour elle une forme de reconnaissance. Lorsqu'elle a des besoins, Anne les exprime et ils sont souvent comblés. L'organisation souligne aussi les années de service, et elle souhaiterait d'ailleurs une célébration plus spéciale à cet égard.

#### 4.6.3 Conception d'un espace de parole

Pour Anne, un espace de parole permet de s'exprimer sur plusieurs sujets, dont nos préoccupations. Formel ou non, il a une dimension constructive : il sert à faire avancer les choses. Il s'agit de dire les bonnes choses aux bonnes personnes. Par respect, la hiérarchie doit donc être considérée, surtout si les propos sont négatifs. Pour Anne, les espaces de parole aident à rendre de bons services, ils favorisent la satisfaction au travail, encouragent la connaissance mutuelle personnelle et professionnelle, contribuent à la transparence et permettent de connaître la pensée des individus réservés. Pour elle, les échanges sont essentiels de par la nature du travail effectué dans l'organisation. Anne affirme qu'il existe une multitude d'espaces de parole au travail : échanges quotidiens, téléphone, courriel, écrits, rencontres de tous types, comités et cahier de bord de l'équipe.

#### 4.6.4 Écoute et expression

Anne a le sentiment d'être écoutée par l'ensemble des personnes qu'elle côtoie. Selon elle, il existe d'ailleurs un lien entre le respect et l'écoute. Être écoutée augmente sa confiance en elle et l'amène à continuer à s'exprimer : elle sent que ce qu'elle dit est important pour autrui. Anne distingue l'écoute de la réponse obtenue ensuite. En outre, Anne peut s'exprimer et le fait généralement sur le coup. Elle a la place pour vivre ses émotions – en faisant attention à son expression quand elle est irritée. Anne trouve l'expression libre importante. En plus de permettre d'explicitier ses préoccupations et donc de se sentir bien, l'expression favorise un meilleur travail, un meilleur climat et permet de s'améliorer. Anne se questionne toujours sur le meilleur moyen de communiquer avec la personne requise, et elle préfère souvent le contact verbal direct.

Anne est plus proche de deux personnes au travail et c'est avec elles qu'elle s'exprime le plus sans retenue. Cela lui permet de se défouler et de voir plus clair. Ces deux personnes étant aussi gestionnaires, elles peuvent échanger sur des sujets qui les concernent plus particulièrement. Anne trouve qu'il est plus facile de s'exprimer où il y a connaissance mutuelle. Quand elle peut s'exprimer et qu'elle est écoutée, Anne ressent un bien-être. Elle se compte chanceuse d'être dans un milieu où les gens se parlent et se rencontrent.

#### 4.6.5 Interactions et relations au quotidien

Les interactions au sein du service sont constructives. Les gens discutent beaucoup des jeunes ensemble, mais aussi de sujets divers. Anne se sent exclue de certaines discussions mais tente de ne pas s'en soucier : étant la patronne, la situation est normale. Elle sent toutefois que les employés ont la maturité de lui parler de leurs opinions et de leurs insatisfactions envers elle, le cas échéant. En parallèle, elle a parfois l'impression que les gens parlent davantage de leurs préoccupations dans les corridors que dans les espaces formels. Cette façon de faire est plus facile, mais demeure stérile. Anne sent certains employés désillusionnés par rapport à l'organisation et tente de les motiver par les jeunes. Elle participe à certains repas quotidiens afin d'être en contact avec les jeunes et les employés du service. Les célébrations, tel Noël, permettent aussi d'être ensemble. L'humour est présent tant dans le service que dans l'équipe, ce que Anne apprécie. En outre, elle considère les échanges dans son équipe très stimulants. Tout est dit au bon endroit. Sa sphère de travail prend lentement la place qu'elle mérite au sein de l'organisation, ce qu'elle apprécie. Anne entretient une bonne relation avec ses collègues. Elle est aussi satisfaite de son patron. Elle peut tout lui dire et apprécie grandement son sens de l'organisation et sa vision claire. Elle a le sentiment agréable que les choses avancent, que l'équipe sait où elle va. Il est important pour Anne que son patron la connaisse bien, son expression en étant facilitée, ce qui est le cas. Celui-ci est également accessible.

Au niveau de l'ouverture de l'organisation, certains sujets sont immuables, dont le budget, mais cela se comprend. Anne sent une relative réceptivité par rapport aux idées. Sa relation avec l'organisation est positive. Les membres du service sont aussi ouverts d'esprit. Anne se sent informée quant à son service et juge crucial de l'être. Elle prend souvent contact avec celui-ci afin d'être la plus à jour possible. Elle se sent également informée au niveau de l'équipe et de l'organisation. De nombreux courriels circulent. Anne ne sent pas le besoin d'être informée de ce qui ne concerne pas le travail.

#### 4.6.6 Rôle en tant que patronne au niveau de la reconnaissance et des espaces de parole

Anne effectue souvent des rétroactions positives verbales à ses employés, de façon personnelle et en équipe. Elle envoie aussi des mots de reconnaissance individuels par courriel. Elle apprécie d'ailleurs cette méthode, qui lui permet de bien penser à ce qu'elle souhaite exprimer et qui a selon elle un effet motivant. En outre, elle remercie toujours les gens lorsqu'elle s'adresse à eux. Anne croit que ses pratiques en la matière sont convenables. En raison de sa propre perception du concept, sa

reconnaissance n'est toutefois pas naturelle : Anne doit y penser pour ne pas l'oublier. De plus, étant exigeante envers elle-même, Anne veille à ne pas trop l'être envers ses employés.

Par ailleurs, Anne sent qu'elle a un rôle important au niveau des espaces de parole de par sa fonction. Elle se fait un devoir de bien transmettre des informations complètes à ses employés. Elle s'assure de la compréhension de ses propos pour éviter les désagréments. Elle porte attention à la façon dont elle s'exprime, aspect aussi important que le contenu. Elle écoute les gens. Aussi, elle les consulte souvent afin de savoir ce qu'ils pensent. Pour Anne, la consultation donne de l'importance aux gens et leur permet de s'impliquer. Il est parfois difficile de répondre aux demandes des employés, mais Anne tente de les saisir et de trouver un compromis. Elle est ouverte d'esprit. Elle affirme d'ailleurs que l'ouverture aux idées et à l'innovation est le principe de base du service depuis sa création.

#### 4.6.7 Espaces de parole et reconnaissance

Anne est à l'aise de s'exprimer avec tous au travail et elle se sent écoutée. Les espaces de parole font ainsi en sorte qu'Anne se sent reconnue, car l'expression et l'écoute sont pour elle fondamentales et constituent une manifestation directe de reconnaissance de la part d'autrui. La rétroaction positive des autres par rapport à ses idées favorise sa confiance en elle. Elle fait également en sorte qu'Anne continue de s'exprimer et n'est pas gênée de ne pas comprendre et de poser des questions. Par ailleurs, Anne croit que la reconnaissance passe par la connaissance de la personne. C'est à travers les espaces de parole qu'on peut montrer qui on est et se faire entendre. Si on ne peut pas s'exprimer, les autres ne peuvent pas nous connaître et savoir ce que l'on pense : ils ne peuvent donc pas nous reconnaître.

Prendre le temps de se parler en tant qu'individu serait selon Anne une pratique de reconnaissance pertinente dans son milieu. Les préoccupations personnelles sont rarement abordées, les tâches prenant le dessus. La démarche serait bénéfique, favorisant l'évacuation de tensions personnelles et une meilleure compréhension mutuelle. Pour Anne, il serait aussi pertinent de prendre régulièrement un moment en équipe pour commenter chacun positivement.

## 4.6.8 Analyse des données par arbre thématique pour Anne

Tableau 4.6 Arbre thématique pour Anne

Catégories	Sous-catégories	Thèmes	Extraits du message
Importance du travail	Mobilisation personnelle	Valeur importante	« Une grande place. Probablement que ça vient de mon éducation. Mes parents pour eux c'était très important le travail, c'était une de leurs valeurs. Pis c'est ce qui m'ont inculqué, pis pour moi aussi c'est important le travail, c'est dans mes valeurs. » (p. 1, par. 2)
		Réalisation de soi	« Ça me permet de me réaliser. [...] Pis je me dis, tant qu'on perd pas notre temps, pis qu'on travaille fort... C'est sûr que des fois on n'est pas tout le temps à jour, mais au moins on a la satisfaction de pas avoir perdu notre temps, pis d'avoir faite du mieux qu'on peut là. » (p. 1-2, par. 2 / 1)
		Appréciation du travail en général	« Moi j'suis quelqu'un, j'aime ça travailler moi. Ça fait que. C'est un défi, c'est une occupation. T'sais j'attends pas. Je compte pas les années avant ma retraite, pis je compte pas les journées avant mes vacances. » (p. 9, par. 5)
		Fonction appréciée	« Ben j'aime ça, j'aime ce que je fais. » (p. 6, par. 9)
		Bien-être au travail	« Moi j'suis bien au travail. J'aime ça travailler, j'suis bien dans mon milieu. » (p. 2, par. 3)
	Tâches	Les tâches comme priorité	« Pis je reviens toujours à dire que j'suis pas à la merci de ça, d'attendre, pis d'attendre, pis d'attendre. J'me dis, on m'a engagé parce que j'ai des services à rendre aussi, et j'dois bien les rendre. » (p. 6, par. 7)
		Défis au travail motivants	« Pis j'veux m'améliorer, parce ça fait pas 10 ans que j'suis gestionnaire là. Mais y'a toujours un défi. Pis ça j'pense que ça garde en alarme, de toujours avoir un défi au travail, des choses nouvelles. Ça motive. » (p. 3, par. 1)
	Réputation du service	Importance de la bonne réputation du service	« Pis j'veux aussi qu'au sein de l'organisation, que [nom du service] ait une bonne réputation. C'est important ça. » (p. 37, par. 5)
		Grand rôle dans le bon fonctionnement du service	« T'sais, qu'on dise que le [nom du service] ça fonctionne bien, ben pour moi c'est important parce que j'ai l'impression d'y contribuer. Beaucoup. » (p. 37, par. 5)
	Situation actuelle	Sentiment agréable d'avancer	« On avance. T'sais des fois moi j'me dis, on a beaucoup de travail, mais ça moi ça me nourrit. Les lectures à faire, moi j'me dis « Câline, on sait où est-ce qu'on s'en va, ça avance, pis ça va donner des bons résultats, pis tabarouette on est professionnel ». Ouais, ça, ça me plaît moi. » (p. 34, par. 2)
	Reconnaissance	La reconnaissance comme un plus	« [...] si ça se faisait pas, pour moi ça changerait rien, j'pense pas en tous cas, à ma motivation pis à ma façon de travailler. Parce que je me dis, j'ai été engagée pour faire des tâches pis travailler, ben je me dois de le faire. Mais c'est encore mieux

			quand on est reconnu t'sais, c'est un plus, c'est un bonus! Quand la reconnaissance est au plan des préoccupations. » (p. 8-9, par. 9 / 1)
		Évaluation annuelle : reconnaissance du travail	« Parce, pour moi l'évaluation annuelle vient me dire, ben oui j'ai faite des bonnes réalisations dans l'année, pis j'ai des choses à travailler encore. [...] Avec des objectifs de travail, qu'on regarde, pis on voit qu'est-ce qu'on a fait de nos objectifs. Par rapport aux autres tâches quotidiennes. Comment on se situe là-dedans. Quand on a une bonne évaluation pour moi c'est de la reconnaissance ça. » (p. 3, par. 5 et 7)
		Poste de gestionnaire : reconnaissance des aptitudes	« Pis on m'a reconnu des forces, pour me confier un poste de gestion, on m'a reconnu des capacités. Ça c'est une belle reconnaissance. » (p. 2-3, par. 5 / 1)
		Satisfaction personnelle par rapport au travail effectué	« On a des choses, on a des comptes à rendre, pis ça fait partie du travail, ça. Pis, quand on est satisfait nous-même de ce qu'on fait, ça, ça en est une reconnaissance. » (p. 2, par. 5)
		Appréciation du travail par les supérieurs, favorisant la motivation à bien travailler	« Quand on a des commandes ou des choses à faire pis qu'on les fait, dans les délais prescrits, c'est apprécié, par les supérieurs. Pis moi j'trouve que je me le fais dire. Pour moi c'est de la reconnaissance ça. Pis quand j' respecte les délais, pis qu'on me le dit, ben pour moi ça me motive davantage à répondre aux autres commandes dans les délais prescrits. » (p. 7-8, par. 9 / 1)
Espaces de parole	Quotidien	Importance des échanges de par la nature du travail	« Surtout dans notre organisation. On travaille avec des enfants, des parents. Y'a pas un mode d'emploi que tu prends au début pis que ça finit de même à la fin. Ça change continuellement. Les approches, les façons de faire. Une recette, c'est une recette. Mais avec les humains, c'est pas pareil. [...] si on peut pas s'exprimer, pis questionner, pis dire qu'est-ce qu'on pense, ça pourrait être lourd, à mon sens. » (p. 30, par. 1)
		Existence de nombreux espaces de parole	« Y'a beaucoup beaucoup beaucoup d'espaces de parole. J pense que c'est à nous d'en profiter. » (p. 23, par. 4)
		Plus grande expression des gens à l'extérieur des espaces formels	« Mais, c'est un petit peu ça aussi. Des fois les gens en disent beaucoup plus dans les corridors, que dans les espaces formels de parole hein. Pis devant la personne, des fois faut que tu te prennes autrement. Y faut que tu vérifies tes mots. » (p. 20, par. 3)
	Levier d'avancement	S'exprimer à la meilleure personne selon les circonstances	« Pour moi, idéalement, ce qui devrait se passer, c'est de dire les bonnes affaires, aux bonnes personnes [...] » (p. 21, par. 6)
		Levier d'avancement	« Faut essayer de dire, ben une critique ça peut être positif aussi. Si on veut avancer. Mais j'me dis, si chacun, individuellement, tente d'être le plus honnête possible, d'être le plus intègre, dire les bonnes choses aux bonnes personnes, ben j'pense que collectivement on va arriver à des résultats, pis comme organisation aussi. [...] Quand les gens expriment vraiment ce qui ont à exprimer, pour moi ça fait avancer. » (p. 21-22, par. 6 / 1 et 5)
		Expression à l'extérieur des espaces de parole stérile	« Dans les discussions de corridor, ben tu dis à peu près n'importe quoi, mais ça avance pas à grand-chose. Quand tu t'adresses pas aux bonnes personnes là. » (p. 20, par. 3)



	Bienfaits	Connaissance mutuelle	« Ça nous permet aussi de se connaître mieux, comme individus, comme professionnels. Si on se parle jamais, on sait pas comment on travaille, comment on pense. » (p. 22, par. 9)
		Bon travail	« Ça fait partie de la communication hein. Si on peut pas se parler, ça peut avoir un impact sur les services qu'on rend. » (p. 22, par. 7)
	Expression	Expression libre : possibilité de vivre ses émotions	« Ben oui, t'sais si j'suis fâchée, si j'suis triste, si j'suis de bonne humeur, y'a de la place pour ça. » (p. 26, par. 9)
		Expression immédiate en général	« Pis j'essaye, de pas traîner les situations, les choses qui me préoccupent, les bons coups aussi. J'essaye de le dire au fur et à mesure. » (p. 25, par. 7)
		Réflexion personnelle sur le meilleur moyen de communiquer selon la situation	« Pis des fois je me dis, « Ça, j'ai pas besoin d'aller le voir je peux lui envoyer un courriel », ou « Je pourrais lui en parler mais que je le vois ». Dépendamment de ce que j'ai à apporter. J'y va avec l'urgence. De le dire aujourd'hui ou demain. Ou par courriel. Dépendamment des sujets aussi, y'a des sujets que j'aime mieux qu'on soit face à face que par téléphone. » (p. 41, par. 8)
		Vecteur de bien-être	« Ben, pour moi ça c'est important, parce que si j'ai des choses qui me préoccupent, des choses à régler pis que je le fais pas, ben, j'me trouve pognée avec ça. » (p. 27, par. 6)
	Écoute	Sentiment d'être écoutée par tous	« Ben je pense à mes collègues de travail dans mon équipe, que ce soit les éducateurs, psychoéducateur, gardiens de nuit. Les autres gestionnaires en [secteur d'activités], en [autre secteur d'activités]. Mon directeur. Oui, j'me sens écoutée. Pis j'pense que ça vient aussi en lien avec le respect qu'on parlait à la première entrevue. » (p. 26, par. 1)
		Vecteur de confiance en soi	« Ben, ça me met en confiance. Ça augmente ma confiance. » (p. 26, par. 3)
		Élément-clé de l'expression	« Pis ça m'amène à continuer à toujours dire ce que j'ai à dire. Parce que si j'ai une préoccupation, ou un bon coup, pis que je le dis, mais ce que je ressens c'est que c'est pas important ou que ça a pas d'importance, bah, on parlera de ça un autre fois. Ça vient comme freiner un petit peu l'élan de continuer à s'exprimer là. » (p. 26, par. 3)
	Importance des jeunes	Point focal	Les jeunes comme priorité au travail
Affection		Bien-être à travers la relation avec les jeunes	« J'suis contente de voir, j'aime la clientèle avec laquelle on travaille. Des adolescents, j'trouve que ça nous garde jeunes, ça nous garde en mouvement continuellement. » (p. 6-7, par. 9 / 1)
		Travail attendrissant	« Pis, c'est aussi qu'on travaille avec des humains. Entre autres, en [secteur d'activités], surtout au [nom du service], on travaille avec des plus jeunes. Donc on veut les mater un petit peu, on voudrait que ça fonctionne pis que toute aille bien. Pis on est touché quand les enfants vivent des difficultés majeures. On voudrait pas que ça arrive. » (p. 2, par. 3)
Reconnaissance		Gestes quotidiens des jeunes	« Pis j'pense que si on peut avoir de la reconnaissance, c'est par eux autres. Quand qui nous laissent des petits mots, ou des

			petites affaires comme ça, pour moi ça en est de la reconnaissance ça. » (p. 3, par. 3)
Relations au travail	Connaissance mutuelle	Importance de la connaissance mutuelle	« Oui, ben c'est important oui qu'il me connaisse bien. Parce qui si on se connaît pas, on sait pas comment on travaille, on sait pas comment on est, on sait pas comment on pense. [...] Oui, ça c'est important. » (p. 40, par. 5 et 7)
		Connaissance mutuelle favorisant un meilleur travail	« Pis ça a un impact pour le travail. Pour améliorer le travail. » (p. 40, par. 9)
		Expression plus aisée où il y a connaissance mutuelle	« Parce que plus on se connaît, je me dis plus on se sent à l'aise aussi d'exprimer ce qu'on a à exprimer. » (p. 40, par. 5)
	Quotidien	Présence d'humour plaisante	« Y'a de l'humour, on fait de l'humour, pis ça c'est le fun. » (p. 31, par. 10)
		Présence de communication avec les personnes	« Les gens m'appellent, j'appelle les gens, pour demander des choses que j'suis pas certaine, ou « J'ai-tu bien compris ? » ou quand y'a des choses qui avancent, j'avertis le monde. » (p. 12, par. 5)
		Importance du respect des supérieurs	« J'trouve que des fois, dans l'organisation, y'a des personnes qui vont faire fi des supérieurs, de la hiérarchie, puis y vont se prononcer eux autres à qui veut l'entendre, pis y vont interpeller n'importe qui. Pis j'me dis, câline, y'a des façons de faire dans l'organisation. On a des supérieurs, pis j'pense que, en premier, c'est de s'adresser à eux autres là. [...] Parce que ça aussi c'est dans mes valeurs. Le respect, les boss, les patrons, ben on leur fait attention. Pis on les respecte. [...] y'a des frontières que tu dépasses pas. Tu fais attention pis tu suis le chemin avant de t'adresser à n'importe qui là [...] » (p. 18-19, par. 11 / 1 et 3)
	Relation avec les membres du service	Nombreux échanges constructifs sur le travail	« C'est bon. C'est positif. C'est constructif. [...] ça va bien. On a beaucoup de discussions, par rapport aux jeunes. « Bon ben comment on s'enlène, comment est-ce qu'on ferait ça ». » (p. 31-32, par. 10 / 1)
		Échanges sur divers sujets	« T'sais, on va avoir des discussions des fois en dehors des choses du travail. Pis c'est correct aussi, ça. » (p. 32, par. 3)
		Porter attention aux exigences	« Moi je suis exigeante. Ça j'dois faire attention, avec mes employés. D'avoir des exigences raisonnables. » (p. 11, par. 6)
	Relation avec l'équipe	Échanges stimulants	« Les interactions. [...] C'est très intéressant aussi. Très vivant, pertinent. Euh, on est en développement. C'est très positif. [...] On n'est pas à avoir une réunion à dire « Ouf, y reste-tu encore ben des points ? ». C'est vivant là. [...] Oui le monde est intéressé. » (p. 34, par. 2 / 4)
		Présence de rétroaction positive	« J'pense qu'entre nous on est capable de se le dire. Quand on a nos journées de réunion d'équipe de [secteur d'activités] [...] on est capable de se le dire ce qu'on apprécie de l'autre, ou ce qui a été aidant. Ça c'est de la reconnaissance aussi. » (p. 8, par. 3)
		Expression sans réserve	« Pis, aussi, tout est dit. Oui, oui. Des fois c'est, pas houleux, mais ça devient plus intense, plus émotif. Mais après c'est fini.

			Mais ça se dit à la bonne place. » (p. 34, par. 2)
	Relation avec le patron	Expression aisée	« J'y dis mes affaires. Des fois je les dis avec quelques sacres *petits rires*, mais je me sens assez à l'aise pour ça. Pis, je dis mes affaires [...] » (p. 39, par. 11)
		Organisation très appréciée	« Mais, ce que je vois de mon supérieur, c'est qui est organisé aussi, y'est structuré. Pis ça, ça me plaît beaucoup. Ça fite avec moi ça. Quand on dit qu'on se rencontre telle date à telle heure, ben oui j'va être là. Pis si j'peux pas, j'va avertir d'avance. » (p. 39-40, par. 11 / 1)
		Vision claire	« Mais on peut avoir une vision sur toute l'année. On sait où est-ce qu'on s'en va. On sait qu'est-ce qu'on a à travailler. » (p. 40, par. 3)
	Relation avec l'organisation	Satisfaction	« Pour moi c'est positif. J'suis pas quelqu'un qui est en rogne avec le Centre jeunesse. Au contraire, moi j'suis ben au Centre jeunesse. Pis je veux finir ma carrière au Centre jeunesse. » (p. 44, par. 5)
		Sentiment d'être dans un bon milieu	« Je trouve qu'on est une organisation qui est structurée. Pis ça, ça me plaît beaucoup moi, parce que j'suis quelqu'un de structurée. [...] Des fois j'entends des gens qui travaillent en CSSS, pis c'est pas pareil pantoute pantoute comme nous autres. Je me dis « On est donc ben chanceux nous autres ». » (p. 30, par. 5)
Reconnaissance existentielle	Sentiment de reconnaissance existentielle	Confiance de la part de tous	« Le monde me font confiance, fac ça c'est de la reconnaissance. [...] les [intitulé d'une fonction du service], c'est les gestionnaires, les cadres supérieurs. » (p. 5-6, par. 5 / 1)
		Connaissance de la part d'autrui	« Quand j'ai mes rencontres de gestionnaires, les rencontres avec l'équipe... [...] j'pense que les gens savent comment je travaille. » (p. 6, par. 5)
		Estime de la part d'autrui	« J'pense que les gens savent ce que je vau, ils savent ce que je suis capable de faire. » (p. 12, par. 1)
		Sentiment d'être respectée	« Je me sens respectée, c'est une forme de reconnaissance, ça. [...] les gens sont polis envers moi. Quand les gens vont me faire des demandes, c'est toujours de façon respectueuse. J'peux pas dire que j'ai des conflits moi avec des employés dans l'organisation. J'ai des divergences d'opinion. Des gens avec qui j'ai moins d'affinités. Mais pour moi, c'est pas un conflit là, pis ça empêche pas d'être bien au travail. » (p. 6, par. 5 et 7)
		Sentiment d'être importante pour tous	« [...] oui j'ai ma place, pis oui j'suis importante comme [gestionnaire]. Pis c'est toujours pour la clientèle, pour mon équipe, pour mes supérieurs, pour la direction générale. Oui. J'me dis, si j'avais à m'absenter pour un moyen-long terme, j'pense que y'a des gens qui pourraient être préoccupés. Y se questionneraient, « Ah pourquoi elle est partie ? », « C'est dommage » ou « On espère qu'elle va revenir ». » (p. 13, par. 2)
		Sentiment d'être écoutée	« Les gens vont écouter, aussi. Ça c'est une forme de reconnaissance. » (p. 6, par. 5)

		Besoins comblés en général	« C'est ça, pour moi, j'ai réponse à mes besoins. » (p. 14, par. 7)
		Consultation	« Oui, parce que j'me dis des fois j'suis interpellée pour des consultations, des décisions. Fac j'me dis si les gens prennent la peine de me poser la question à moi, c'est que derrière ça y'a de la considération. Y me le demandent pas parce que y'a pas personne d'autre, mais parce que les gens savent qui j'suis, avec ma façon de penser, avec mes connaissances. » (p. 12, par. 3)
	Connaître l'état des personnes	Accorder un temps pour échanger sur l'état personnel comme reconnaissance	« Des fois juste aussi, de prendre le temps de parler de nous autres. Dire comment on va. Ça, que ce soit avec la clientèle, ben avec la clientèle, faut s'entendre là. [...] Mais que ce soit avec mon équipe, avec les gestionnaires de [ <i>secteur d'activités</i> ], ou l'équipe de la direction générale, des fois de prendre une heure pis dire, « Bon, comment on va nous, de ces temps-ci ». Comme individu. Y'as-tu des choses qui nous préoccupent, peut-être en dehors du travail. Y'as-tu quelque chose qu'on a fait qu'on est content. [...] Comment qu'on arrive dans des réunions. T'sais on prend pas le temps ça, de se le partager. Mis à part nos préoccupations du quotidien du travail, mais nos préoccupations personnelles... Des fois juste de prendre du temps pour le dire, ça permet de déposer ça [...] » (p. 15, par. 2 et 4)
		Connaître l'état des personnes favorise un bon climat	« [...] pis, les gens autour savent aussi dans quel état d'esprit on est. Des fois ça peut être aidant. T'sais quand t'as pas dormi de la nuit, t'arrives à une réunion, t'as mal à la tête, pis t'as de la misère, des fois juste de le dire ça te *piou!*. Ça fait baisser la tension. [...] Des fois tu sais pas comment une personne arrive dans une réunion, pis tu vas dire quelque chose, pis ça peut l'offusquer. Ben si tu l'avais su avant, t'aurais peut-être été plus prudent. Des fois ça, ça aide au climat aussi. » (p. 15-16, par. 4 / 4)

#### 4.7 RÉSUMÉ DES ÉLÉMENTS-CLÉS DE L'ENTRETIEN AVEC LE COMITÉ SUR LA RECONNAISSANCE

Rappelons avant de poursuivre que l'objectif principal de l'entretien avec le Comité sur la reconnaissance et de celui avec les ressources humaines est de comparer les propos des participants employés aux pratiques plus formelles et d'obtenir divers points de vue sur les réalités organisationnelles, afin de saisir les différences et similitudes avec le vécu des travailleurs. Ainsi, seul un résumé de ces rencontres est présenté ici.

C'est la coordonnatrice du Comité sur la reconnaissance qui a été rencontrée dans le cadre de cette recherche. Bien qu'elle ait été approchée à titre officiel, il va de soi que ses propos sont teintés par son expérience personnelle et sa vision des choses.

#### 4.7.1 Climat de travail général

Selon la coordonnatrice, l'ambiance au sein de l'organisation est bonne. Les gens sont à l'aise et chaleureux ensemble. Ils s'entraident. Les conflits interpersonnels, bien qu'existant parfois de façon locale, n'influencent pas le travail. Les équipes fonctionnent très bien et le respect est omniprésent. La coordonnatrice affirme que le climat s'est amélioré partout dans l'organisation ces dernières années : le contexte actuel est positif.

#### 4.7.2 Comité sur la reconnaissance

Au fil du temps, un besoin de reconnaissance a été de plus en plus exprimé par le personnel à tous les niveaux organisationnels. Cette situation, jumelée au besoin de recruter des employés et de les conserver, a conduit l'organisation à revoir la façon dont elle s'occupait de ses employés et à créer le Comité sur la reconnaissance. Celui-ci a vu le jour à l'automne 2008. La coordonnatrice souligne la délicatesse du mandat d'un tel comité, car la reconnaissance est subjective : elle revêt une signification particulière pour chacun et les sources personnelles de reconnaissance peuvent évoluer. La reconnaissance prend beaucoup de formes et de sens, la définition qu'en a le comité est donc englobante.

La collaboration de l'ensemble du personnel a été sollicitée afin de créer un programme de reconnaissance (sondage, suggestions face à une première version du document). La première pratique officielle du comité, la création d'un réseau de boîtes postales servant à envoyer des mots de reconnaissance, s'est déroulée durant la première semaine d'entrevues. L'activité a été l'occasion de remettre le programme de reconnaissance aux employés. La coordonnatrice ose croire que l'ensemble des employés connaît l'existence du comité et a reçu le programme.

#### 4.7.3 Reconnaissance au sein de l'organisation

Pour la coordonnatrice, la reconnaissance est abondante au sein de l'organisation. Il existe un grand respect collectif et un accueil humain de la part de tous. Le support est très présent et valorisé dans l'ensemble des secteurs de l'organisation. Les naissances, décès, départs (retraite, fin d'un contrat) et retours de congés de maladie sont soulignés. Il existe une politique pour célébrer les années de service. Cartes de Noël et mots d'encouragement sont envoyés aux employés. De façon générale, les bons coups d'une personne sont reconnus par les gens qui la côtoient. Certains gestes sont familiaux,

d'autres sont officiels. En fait, maintes pratiques sont propres aux diverses équipes, et celles-ci dépendent beaucoup des habiletés et intérêts des gestionnaires. En outre, la directrice générale (et les gestionnaires) tente toujours de fournir rapidement une information juste et complète aux employés, notamment après la médiatisation de situations particulières. Elle visite souvent les équipes. Elle entend les autres, trouve des solutions et les met rapidement en action. En outre, des travaux sur les irritants et façons de régler les problèmes ont été effectués dans toutes les équipes.

La coordonnatrice croit que les pratiques actuelles permettent de reconnaître l'intégrité de la personne, au plan personnel et professionnel. Selon elle, il est facile de sentir qu'on fait partie d'une grande famille au sein de l'organisation. La créativité est encouragée. Les gens ont des endroits où ils peuvent prendre des rôles importants. Une personne ayant une bonne idée et souhaitant aller plus loin peut généralement le faire.

#### 4.7.4 Conception d'un espace de parole

La coordonnatrice perçoit un espace de parole de façon assez large. L'écoute de l'autre au quotidien constitue l'espace le plus viscéral au travail. Il existe aussi des espaces hiérarchiques, liés à la fonction. Le droit de s'exprimer, d'apporter des sujets en pouvant y mettre l'émotion, de même que l'écoute et l'ouverture d'esprit sont au cœur du concept. Pour la coordonnatrice, un espace de parole permet de « boucler des boucles » : il ne sert pas uniquement à exprimer des frustrations ou malaises, mais permet de repartir avec une certaine énergie, en offrant une « conclusion ». Il constitue aussi une grande opportunité de faire avancer les choses. Chacun sort plus grand d'un espace de parole, même quand il y a débat. La rétroaction des autres est enrichissante. Les espaces de parole permettent de tisser des liens, de travailler en équipe, de réduire les tensions et de sécuriser les gens.

Selon la coordonnatrice, il existe une panoplie d'espaces de parole à tous les niveaux de l'organisation. Hormis l'écoute au quotidien, ces espaces prennent surtout la forme de comités, qui sont fort nombreux. Réunions, consultations, rencontres de cointervention et de cogestion et instances syndicales constituent aussi des espaces de parole. Les gens peuvent donc choisir l'endroit où ils sont le plus à l'aise pour s'exprimer. La disponibilité des personnes occupant des fonctions importantes est également capitale, notamment car elle permet d'avoir des réponses rapides et d'avancer son travail. La coordonnatrice pense que la quantité d'espaces de parole actuelle est largement suffisante.



#### 4.7.5 Écoute et expression

L'écoute humaine est très bonne dans l'organisation. Au plan professionnel, la coordonnatrice du comité pense que le sentiment d'être écouté est bon, mais varie de moyen à très satisfaisant selon les points de service. Pour elle, les personnes insatisfaites le sont car elles disent des choses sans que celles-ci ne se règlent, et parce que certains dossiers n'avancent pas aussi rapidement que désiré (pour plusieurs raisons, dont diverses hors de contrôle). Aussi, certains ne se sentent pas informés. Selon la coordonnatrice, les patrons ont un rôle important quant au sentiment d'écoute. Par ailleurs, les gens disent ce qu'ils pensent aux autres : cela fait partie de la culture de l'organisation. Il peut arriver que des individus aient une réserve, mais personne ne muselle autrui. Les choses se disent telles qu'elles sont à tous les niveaux organisationnels. Les questions sont posées et les opinions discutées, mais les gens ne s'en tiennent pas rigueur et demeurent toujours respectueux. L'existence de transparence aide d'ailleurs à travailler ensemble et à donner des résultats. Il existe une ouverture de la part de tous. La directrice générale écoute les employés et tente de faire évoluer les dossiers : l'expression est aussi franche à son égard.

#### 4.7.6 Espaces de parole et reconnaissance

Pour la coordonnatrice, la richesse d'un espace de parole réfère à la contribution qu'une personne peut y apporter et à ce qu'elle peut retirer des autres. Dans un espace de parole, chacun peut être utile et amener quelque chose, ce qui est précieux en termes de reconnaissance. Souvent, il s'agit d'ailleurs d'un endroit où les gens reconnaissent les forces et l'apport de tous. Aussi, les espaces de parole actuels permettent à chacun de faire avancer les choses, avec sa couleur et ses habiletés personnelles.

Par ailleurs, les nombreux comités de travail produisent souvent des rapports qui servent à l'avancement de travaux, sur lesquels le nom des participants est inscrit : leur contribution est alors reconnue. L'aboutissement des projets favorise aussi la reconnaissance. La coordonnatrice remarque que depuis les dernières années, plusieurs personnes veulent s'impliquer dans les comités; auparavant, les employés étaient plus méfiants et blasés, sentant que leurs efforts ne changeraient rien. Malgré la grande quantité de boulot, les gens s'engagent et désirent faire avancer des dossiers, ce qui est sans doute un signe qu'ils se sentent reconnus dans la démarche et n'ont pas l'impression de perdre leur temps. De plus, il existe toujours une ouverture pour la création de nouveaux comités ou instances si une personne souhaite travailler une sphère pertinente.

#### 4.8 RÉSUMÉ DES ÉLÉMENTS-CLÉS DE L'ENTRETIEN AVEC LES RESSOURCES HUMAINES

Le conseiller aux ressources humaines de l'organisation a été rencontré dans le cadre de cette étude. Précisons qu'à l'instar de la coordonnatrice du Comité sur la reconnaissance, ses propos sont teintés de sa propre perception des sujets discutés.

##### 4.8.1 Climat de travail général

Selon le conseiller, le climat de travail est agréable au sein de l'organisation. Les relations sont bonnes, les contacts sont nombreux et les échanges, faciles. Les gens se connaissent et se saluent. Le conseiller parle d'une grande famille. Il y a présence d'un immense respect à tous les niveaux organisationnels, ce qui est l'une des qualités principales de l'endroit. L'humain est au centre des préoccupations. Le conseiller affirme toutefois que le climat est probablement meilleur au niveau administratif qu'au niveau des services cliniques, où les budgets ne rendent pas les choses faciles. De façon générale, une ouverture d'esprit existe, mais certains préfèrent leurs habitudes à la nouveauté. Par ailleurs, selon les dires du conseiller, divers employés de la « base » se disent mal informés par rapport à certains dossiers – l'information ne semble pas toujours se rendre jusqu'à eux. La direction (directrice générale, directeurs) est néanmoins très accessible à tous. En outre, le conseiller mentionne que tous les employés croient fortement en la mission de l'organisation : les jeunes sont la priorité de façon marquée.

##### 4.8.2 Santé psychologique

Il y a quelque temps, afin d'améliorer la santé des employés et le taux d'assurance-salaire, un comité sur la santé et sécurité au travail a été créé. L'examen de la situation a montré la prédominance de problèmes psychologiques au travail, tels l'insécurité, le stress et l'anxiété. La santé psychologique est ainsi devenue la grande priorité du comité et des ressources humaines, avec les difficultés de recrutement en trame de fond. Le comité s'est donc associé avec un organisme et mène une démarche paritaire et appréciative depuis plus d'un an et demi. Ainsi, durant la première semaine d'entretiens de la recherche, des représentants de chaque groupe de l'ensemble des secteurs d'activités de l'organisation ont été rencontrés, dans le but de discuter des éléments négatifs au travail et de ce que l'employeur pourrait mettre en place pour améliorer la qualité de vie. Pour le conseiller, cette démarche visant à améliorer le bien-être au travail constitue une pratique globale importante de reconnaissance des employés.



#### 4.8.3 Suivi des dossiers

Selon le conseiller, dans le cadre d'une démarche similaire à celle présentée ci-dessus, de nombreuses attentes sont créées. Il importe donc d'assurer un suivi auprès des personnes impliquées. Des actions concrètes découlant du processus doivent aussi être effectuées à l'intérieur d'un délai raisonnable. La motivation des personnes y est directement liée. Le conseiller affirme cependant que ces dernières années, l'organisation n'a pas toujours donné suite aux démarches entreprises avec les employés.

#### 4.8.4 Reconnaissance au sein de l'organisation

À l'heure actuelle, l'organisation s'applique à développer la reconnaissance à tous les niveaux. Un comité officiel sur la reconnaissance a d'ailleurs été créé, en réponse à l'insatisfaction des employés qui indiquaient ne pas être suffisamment reconnus dans leur travail. Selon le conseiller, il est ardu de développer des moyens qui plaisent à tous, le sens de la reconnaissance étant personnel. Il juge cependant important de reconnaître une personne tant par rapport à son travail qu'à sa personnalité. Diverses pratiques de reconnaissance existent présentement au sein de l'organisation. Des événements particuliers sont soulignés, comme les naissances et années de service. Un effort est effectué afin de marquer les bons coups, telles des félicitations à l'oral ou dans le journal interne. Des petites activités de reconnaissance (mots, gâteries) se tiennent durant une semaine particulière. Finalement, le Comité sur la reconnaissance a récemment mis en place un système de boîte aux lettres pour envoyer des mots gentils.

Par ailleurs, le conseiller croit que la reconnaissance passe par la connaissance. Le fait de connaître la personnalité, les intérêts, les forces et la façon de travailler d'une personne permet d'adapter son approche de reconnaissance pour mieux faire plaisir. Le fait de bien mettre à contribution les forces d'une personne et de les souligner est d'ailleurs une forme de reconnaissance selon lui. Il est donc essentiel de connaître les gens, surtout nos collaborateurs immédiats. Il est également important que ceux-ci nous connaissent. En fait, l'aspect interpersonnel est primordial.

#### 4.8.5 Conception d'un espace de parole

Un espace de parole permet, selon le conseiller, de s'exprimer sans retenue et de donner son opinion sur divers sujets. Il laisse place à l'individu. À un premier niveau, il fournit l'occasion de

décompresser, de parler de ce qui nous préoccupe, de se faire reconforter ou objectiver. En outre, il réfère aussi et surtout à un échange bilatéral, un dialogue entre deux personnes ou un groupe, qui sert à améliorer les choses. Dans ces situations, il est important d'être assez honnête et transparent pour tenir compte des propos exprimés, de faire preuve d'une ouverture. Il s'agit d'être à l'écoute. Dans le cas contraire, il est inutile, selon le conseiller, de créer un espace de parole. Les réunions d'employés, réunions de gestion, rencontres de supervision ainsi que les diverses consultations constituent les espaces de parole officiels de l'organisation. Les échanges quotidiens entre les personnes sont quant à eux des espaces plus informels, qui ont aussi leur utilité.

#### 4.8.6 Écoute et expression

Selon le conseiller, l'écoute est très importante pour l'ensemble du personnel. Elle représente du reste une caractéristique de l'endroit, étant de façon globale très satisfaisante. Malgré l'existence de divergences d'opinion, les échanges sont toujours empreints de respect et les personnes démontrent un intérêt pour les propos d'autrui. Quant à l'expression, elle est généralement bonne, mais son niveau dépend des secteurs d'activités. Pour le conseiller, la place accordée à la parole est en lien direct avec la personne en autorité. Certains supérieurs ont peur de perdre leur pouvoir et limitent leur réceptivité, ce qui a une incidence sur l'expression des employés. Il n'en demeure pas moins que plusieurs patrons laissent une grande place à la parole. Par ailleurs, le type de milieu et les personnes qui y travaillent font en sorte que l'on doit porter une attention à la façon dont on s'exprime : on doit souvent « enrober ses mots ».

#### 4.8.7 Espaces de parole et reconnaissance

Le conseiller pense que plus une organisation permet des espaces de parole, plus elle est à l'écoute des gens et donc plus elle est reconnaissante envers eux. Le fait de permettre aux individus de s'exprimer, de commenter et d'échanger avec des personnes en autorité est aussi un signe de reconnaissance. L'écoute et la place accordée à l'expression témoignent de la considération de l'intelligence des personnes. Par ailleurs, dans une organisation, il serait pertinent, selon le conseiller, de créer des espaces de parole portant spécialement sur la reconnaissance. Les échanges devraient alors être constructifs et se dérouler dans le but de reconnaître les personnes présentes, au niveau personnel ou professionnel.

## **CHAPITRE V**

### **ANALYSE TRANSVERSALE ET INTERPRÉTATION DES DONNÉES**

Nos rencontres avec les participants nous ont permis d'obtenir des informations riches et de bien saisir l'essence de leur vécu en ce qui a trait aux concepts à l'étude. Comme nous l'avons vu, chacun a sa propre vision de sa réalité organisationnelle, ainsi que des sentiments, opinions, idées et besoins distincts. Il n'en demeure pas moins pertinent de rassembler les données et de procéder à une analyse transversale des entretiens, afin de mieux saisir d'un coup d'œil les discours recueillis. Par le fait même, nous procéderons simultanément à l'interprétation des données. Ainsi, nous tenterons de répondre le mieux possible à la question de départ, aux sous-questions connexes de même qu'aux objectifs de recherche à la lumière des propos des participants, en faisant également référence aux notions-clés de la problématique et du cadre théorique. Seuls les éléments les plus importants et les plus porteurs des analyses individuelles seront donc pris en compte.

Rappelons que la gestionnaire fait partie de la catégorie des employés.

#### **5.1 RAPPEL DES INTENTIONS DE RECHERCHE**

La reconnaissance constitue un besoin pour de très nombreux travailleurs et ce, peu importe leur fonction (Brun, Biron, Martel et Ivers, 2003; Brun et Dugas, 2005, site Internet CGGST, 2009). Ce besoin découle à la fois des contextes sociaux et des contextes organisationnels contemporains (Brun et Dugas, 2005). La reconnaissance au travail est d'ailleurs intimement liée à la santé psychologique (Brun, Biron, Martel, Ivers, 2003) de même qu'à la satisfaction et au bien-être au travail (Gostick et Elton, 2008). À ce sujet, les espaces de parole ont une influence sur le sentiment de reconnaissance des travailleurs. De tels espaces de discussion accordent la parole aux personnes impliquées et leur donnent notamment la chance d'interagir sur les valeurs à la base de leurs perceptions et comportements (Brun, Biron, Martel et Ivers, 2003). Ils favorisent la quête de sens des employés (Aktouf, 1996) et contribuent aussi à leur santé mentale (Brun, Biron, Martel et Ivers, 2003). Cependant, le concept d'espace de parole demeure peu défini dans la littérature scientifique.

Par ailleurs, de façon générale, on compte quatre grands types de pratique de reconnaissance en contexte organisationnel : la reconnaissance existentielle, la reconnaissance de la pratique de travail, la reconnaissance de l'investissement dans le travail et la reconnaissance des résultats (Brun et Dugas, 2002 et 2005). Cette recherche s'intéresse à la reconnaissance dans son ensemble, mais plus particulièrement à la première, qui s'attarde au travailleur en tant que personne unique ayant une identité, une intelligence, des connaissances, des compétences et des sentiments, et ayant droit à la parole. Les pratiques de reconnaissance existentielle, souvent informelles, réfèrent beaucoup à la communication, au soutien, aux relations interpersonnelles, à la participation et à la valorisation. La visée de cette recherche est donc de bien saisir le lien entre la reconnaissance existentielle et les espaces de parole et de l'explorer pour mieux comprendre sa constitution, le tout dans une perspective humaniste. Notre question de recherche, pierre angulaire de notre investigation, va donc comme suit :

« En contexte organisationnel et dans une perspective d'humanisation du travail, quels sont les espaces de parole et en quoi favorisent-ils le sentiment de reconnaissance existentielle des employés ? »

Quatre objectifs principaux découlaient ainsi de notre interrogation de base : comprendre l'expérience de reconnaissance au travail vécue par les employés concernés par l'étude, et plus particulièrement leur expérience de reconnaissance existentielle; comprendre la nature des espaces de parole existant au sein de l'organisation étudiée; proposer une définition du concept d'espace de parole; et, enfin, explorer les pratiques « de parole » qui favorisent le sentiment de reconnaissance existentielle des employés.

Rappelons finalement les quatre sous-questions ayant guidé notre démarche :

- Quelles sont les pratiques actuelles de reconnaissance (tant du point de vue managérial que de celui des employés), avec une attention particulière à la reconnaissance existentielle ?
  - o Ces pratiques favorisent-elles un sentiment de bien-être dans une perspective humanisante ?
- Qu'est-ce qu'un espace de parole en contexte organisationnel ?
- Existe-t-il des espaces de parole au sein de l'organisation étudiée; si oui, quels sont-ils ?
- Ces espaces de parole favorisent-ils le sentiment de reconnaissance des employés et, si c'est le cas, comment y contribuent-ils ?

Les paragraphes qui suivent exposent donc les résultats de notre analyse transversale. Globalement, ces résultats portent sur la présence d'un bien-être au travail, le rôle prédominant des jeunes, la notion de reconnaissance au travail et son degré d'importance, l'expérience de reconnaissance existentielle des employés dans toutes ses sphères, la conception d'un espace de parole, les espaces de parole en

présence au sein de l'organisation de même que sur le lien entre de tels espaces et le sentiment de reconnaissance existentielle des employés en contexte organisationnel.

## 5.2 QUELQUES MOTS SUR LE TRAVAIL ET LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Tout comme Morin indique que le travail est central dans la vie des gens (1996), celui-ci occupe une place importante pour tous les employés rencontrés. Plusieurs affirment aimer travailler de façon générale, et la majorité évoque la grande quantité de temps passée au travail. La plupart des participants disent éprouver une satisfaction ou une grande satisfaction au travail et face au travail, sauf deux personnes qui sont moyennement ou peu satisfaites en général. En outre, presque tous les employés indiquent ressentir un bien-être certain au travail. Si l'on se réfère à Morin (1996), ce bien-être est signe que les participants voient un sens à leur travail. Les deux représentants organisationnels rencontrés (la coordonnatrice du Comité sur la reconnaissance et le conseiller aux ressources humaines) s'entendent pour dire que globalement, l'ambiance au sein de l'organisation est très bonne. Les gens sont à l'aise et amicaux ensemble.

## 5.3 RÔLE PRÉDOMINANT DES JEUNES (CLIENTS)

Les jeunes sont extrêmement importants pour tous ceux qui ont des contacts fréquents avec eux dans le cadre de leur travail. Ils constituent souvent leur priorité et représentent une grande source de motivation, en plus de donner un sens à leur travail au quotidien. Les jeunes jouent également un rôle sur le bien-être des personnes, que ce soit à travers leur présence ou parce que leur bonheur fait celui des interviewés. À ce sujet, le conseiller aux ressources humaines affirme que tous les employés croient en la mission de l'organisation et travaillent pour les jeunes, d'une façon qu'il a rarement vue au cours de sa vie professionnelle.

De plus, pour la majorité des employés rencontrés, les clients représentent une source de reconnaissance fondamentale dans leur milieu de travail. Que ce soit par les commentaires positifs, l'accueil souvent chaleureux et les petits gestes quotidiens des jeunes, ces derniers sont définitivement significatifs en termes de reconnaissance. L'impact du travail accompli avec eux et la satisfaction qui s'ensuit sont également liés à un tel sentiment.

Nous pouvons donc affirmer que la reconnaissance externe (Brun et Dugas, 2002 et 2005) occupe une place fort importante dans le quotidien des personnes interrogées. En effet, un tel type de reconnaissance « est lié à la prestation de services et il se rapporte aux clients, aux fournisseurs, aux consultants et aux partenaires » (Brun et Dugas, 2005, p. 84), et les clients sont ici centraux. Qui plus est, Brun et Dugas (2002, p. 21; 2005, p. 86) expliquent que les pratiques suivantes réfèrent à la reconnaissance existentielle externe : les « contacts personnalisés », l'« accueil sympathique des clients » et la « mémoire des caractéristiques personnelles ». Celles-ci sont tout à fait en lien avec les propos des participants. La nature des tâches et fonctions au sein de l'équipe rencontrée, qui appelle généralement un contact fréquent avec les clients, explique probablement en partie cette grande reconnaissance externe.

## 5.4 AU SUJET DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL EN GÉNÉRAL

### 5.4.1 Un sens personnel à la reconnaissance au travail

La définition de la reconnaissance au travail varie beaucoup d'une personne interrogée à l'autre. Ce fait n'est guère surprenant, le concept étant très large et multiforme (Bourcier et Palobart, 1997; Brun et Dugas, 2002 et 2005; site Internet CGSST, 2009). La coordonnatrice du comité et le conseiller aux ressources humaines sont d'ailleurs conscients du caractère subjectif du concept. Le développement de moyens susceptibles de plaire à un grand nombre de personnes est, par conséquent, délicat selon eux.

L'élément qui est définitivement le plus récurrent chez les participants employés en ce qui a trait à la conceptualisation de la reconnaissance est la valorisation, que ce soit de l'individu ou du travail effectué. Le fait d'être vraiment écouté est également une manifestation de reconnaissance pour la plupart des employés rencontrés. Selon Bourcier et Palobart (1997), l'écoute est d'ailleurs une notion fréquemment citée lorsqu'on parle de reconnaissance avec des employés. Par ailleurs, plusieurs indiquent qu'il s'agit entre autres de petits gestes ou de paroles au quotidien. Pour la moitié des participants, la reconnaissance réfère aussi à la considération de la personne – ainsi que du travailleur pour l'un d'eux – et ce, indépendamment de ses caractéristiques personnelles (fonction, scolarité, etc.). Les deux représentants organisationnels soulignent d'ailleurs l'importance, selon eux, de reconnaître la personne tant au plan personnel que professionnel. La coordonnatrice du comité ajoute que d'après elle, les pratiques actuelles y parviennent et constituent en ce sens un vecteur de bien-être.

En outre, quelques-uns disent que la reconnaissance passe en premier lieu par la connaissance de l'individu. Selon le conseiller aux ressources humaines, le fait de connaître la personnalité, les méthodes de travail, les priorités et la façon de penser d'un individu permet d'ailleurs de mieux adapter son approche de reconnaissance à son égard. À ce sujet, selon la conception humaniste et existentielle, la reconnaissance réfère d'ailleurs notamment à bien connaître les gens de notre entourage et à rendre compte de leur pleine existence (Bourcier et Palobart, 1997). Par ailleurs, la prise en compte des besoins de toutes natures est également signalée par deux participants, tout comme les petits cadeaux. Une seule personne parle de l'aspect financier (bonus, augmentation de salaire) comme élément de reconnaissance. Ce fait est intéressant à souligner, la sphère financière étant souvent considérée – à tort – comme un argument prépondérant par les gestionnaires au niveau de la reconnaissance. Les représentants organisationnels et la patronne ne semblent toutefois pas raisonner ainsi dans le cas présent.

Enfin, la moitié des employés mentionne que la reconnaissance provient aussi de soi, par exemple de sa confiance, son amélioration personnelle ou encore sa fierté face aux choses accomplies. Cependant, puisque la reconnaissance est nécessairement relationnelle (Bourcier et Palobart, 1997; Brun et Dugas, 2005), il faut peut-être plutôt y comprendre que ces aspects sont positifs pour les employés et qu'ils leur apportent une satisfaction au travail.

#### 5.4.2 Importance de la reconnaissance en contexte organisationnel

La grande majorité des participants accorde une importance certaine à la reconnaissance au travail, en accord avec leur propre idée du concept. La moitié d'entre eux la juge même essentielle. Les employés rencontrés se comparent donc aux travailleurs en général, pour qui le besoin de reconnaissance est souvent présent, peu importe la fonction occupée (Brun, Biron, Martel et Ivers, 2003; Brun et Dugas, 2005; site Internet CGSST, 2009).

La reconnaissance est d'ailleurs un facteur de motivation pour la plupart des personnes interrogées. Elle apporte aussi d'autres bienfaits, personnels à chacun. À titre d'exemple, quelques-uns mentionnent qu'elle donne un sens au travail – ce qui rejoint le postulat de Bourcier et Palobart (1997); d'autres affirment qu'elle les fait se sentir importants et appréciés, un autre qu'elle encourage le dépassement de soi. Certains soutiennent qu'elle favorise une bonne qualité de vie au travail, et l'un d'entre eux pense qu'elle encourage une meilleure communication interpersonnelle. Par ailleurs, pour deux employés rencontrés, la reconnaissance constitue un plus, l'important étant d'abord de bien



travailler et d'avoir les outils nécessaires pour servir les jeunes convenablement. Elle demeure cependant toujours appréciée et valorisante. De leur côté, les représentants organisationnels soulignent aussi l'importance de la reconnaissance pour les employés de l'organisation. Ils précisent d'ailleurs tous deux que c'est suite à un manque à ce niveau, exprimé par des membres du personnel de divers paliers, que le Comité sur la reconnaissance a été créé. Cette démarche est d'ailleurs contraire à la tendance à évacuer les actions organisées en matière de reconnaissance au travail (Brun, Biron, Martel et Ivers, 2003).

#### 5.4.3 Reconnaissance au travail et bien-être

Les entretiens que nous avons menés révèlent que le sentiment de reconnaissance est lié au bien-être au travail. Pour certains, la relation entre les deux est directe, c'est-à-dire qu'il leur faut être reconnus pour être bien au travail. Pour d'autres, la reconnaissance est plaisante et appréciée. Selon la personne, ce bien-être est fondé sur différents aspects : se sentir compétent et s'épanouir professionnellement, sentir que l'on a sa place, pouvoir être soi-même, se sentir aimé, etc. La recherche rapportée par Gostick et Elton (2008) tend aussi à démontrer qu'un fort sentiment de reconnaissance est directement lié à un bon moral, et vice-versa. Quelques employés mentionnent cependant que leur bien-être est davantage lié aux jeunes – c'est-à-dire à la clientèle – et au bon travail effectué. L'un d'eux indique que chacun a une responsabilité personnelle face à sa reconnaissance et à son bien-être en contexte organisationnel.

#### 5.4.4 Expérience de reconnaissance en général

Une majorité d'employés rencontrés se sentent actuellement reconnus au travail, et sont satisfaits à cet égard. L'un d'entre eux se considère même comme étant très reconnu et ce, par tous – il est fort heureux de la situation. Selon la coordonnatrice du Comité sur la reconnaissance, cette dernière est abondante au sein de l'organisation. En revanche, deux participants se sentent moyennement ou peu reconnus. À ce sujet, une étude menée par Hewitt & Associés auprès d'entreprises réputées employeurs de choix au pays démontre que près de 40% des employés de ces organisations ne se sentent pas assez reconnus au travail (2009, dans Langis et Boucher, s.d.). Le niveau de satisfaction au sein de l'équipe à l'étude est plus élevé, ce qui est donc fort positif.



Notons en parallèle que les éléments qui dénotent une faible reconnaissance sont presque toujours particuliers à chacun. Selon Bourcier et Palobart (1997), la reconnaissance ne peut d'ailleurs que se ressentir, peu importe les actions ou attitudes à l'endroit de la personne.

#### 5.4.4.1 Une perception différente des gestes de reconnaissance officiels

Plusieurs sentent que le travail qu'ils effectuent est apprécié, ce qui, chez certains, est mobilisateur. Les deux représentants organisationnels mentionnent d'ailleurs que les bons coups sont souvent soulignés et ce, de diverses façons. La moitié des participants dit aimer les petits gestes de reconnaissance, comme les cartes d'anniversaire, alors qu'un employé affirme ne pas être touché par ceux-ci. D'ailleurs, pour quelques participants, les gestes officiels ne trouvent pas un sens si les besoins de base, surtout pour la clientèle, ne sont pas comblés. En fait, les gestes de reconnaissance plus formels, comme la célébration des années de service et des fêtes, les démarches sur la satisfaction des employés et les activités durant la semaine des centres jeunesse, sont somme toute peu mentionnés par les participants. Les démonstrations de reconnaissance plus informelles, au quotidien, semblent davantage rejoindre les employés. Cela s'explique sans doute notamment car de telles pratiques sont davantage personnalisées. En fait, la spécificité, la personnalisation, la réactivité, la proximité hiérarchique et la variabilité constituent cinq des huit critères de qualité de la reconnaissance selon le site Internet de la Chaire en gestion de la santé et sécurité du travail de l'Université Laval (2008), et ces critères concordent davantage avec les gestes les plus mentionnés par les participants.

En revanche, les pratiques formelles sont explicitement mentionnées par les représentants organisationnels. Le conseiller aux ressources humaines n'énumère d'ailleurs pratiquement que des gestes de reconnaissance formels. Les deux abordent notamment les démarches passées sur les irritants et les processus actuels sur la satisfaction et le bien-être au travail, et les perçoivent comme une reconnaissance, alors que les employés ne les voient pas nécessairement de cette façon, comme nous le verrons plus loin. En outre, les représentants parlent notamment du nouveau réseau de boîtes postales, alors qu'aucun employé ne le souligne. La situation est presque identique pour ce qui est du Comité sur la reconnaissance. Les deux représentants en discutent, et la coordonnatrice affirme qu'elle ose croire que l'ensemble des employés connaît son existence. Hors, seulement un participant le mentionne. Ainsi, le comité n'est peut-être pas bien connu, ou bien les sujets ne le considèrent pas significatif au point de le mentionner. Il semble du moins que la reconnaissance organisationnelle, c'est-à-dire les politiques, programmes ou actions de l'organisation (Brun et Dugas, 2005) n'est pas perçue de la même façon par les deux groupes rencontrés. Il existe en effet un certain décalage entre la

perception des employés et celle des représentants organisationnels. Les employés de l'équipe, le conseiller aux ressources humaines et la coordonnatrice du Comité sur la reconnaissance oeuvrent dans des secteurs distincts, ont un statut hiérarchique différent et vivent diverses réalités au travail, ce qui peut apporter une explication à cet état de fait. En outre, certaines pratiques sont propres à chaque groupe de travail. De plus, les représentants ont une perspective plus managériale, connaissent davantage les actions de reconnaissance officielles, tandis que les employés la vivent à leur manière au quotidien, en ayant la chercher au niveau officiel, mais aussi ailleurs, dans l'informel.

## 5.5 SENTIMENT DE RECONNAISSANCE EXISTENTIELLE AU TRAVAIL

### 5.5.1 Omniprésence de respect

La reconnaissance existentielle se traduit notamment par le sentiment profond d'être respecté pour qui nous sommes (Brun et Dugas, 2002). À ce propos, tous les participants affirment sans hésitation se sentir respectés au travail. Une bonne partie d'entre eux précisent même l'être par tous les membres de l'organisation. Le respect est vraiment omniprésent ici. La coordonnatrice du Comité sur la reconnaissance et le conseiller aux ressources humaines décrivent d'ailleurs la même dynamique. Le conseiller indique par surcroît que l'existence d'un très grand respect à tous les niveaux organisationnels constitue l'une des qualités principales du Centre jeunesse. Cette omniprésence de respect, qui constitue une force du milieu, a sans doute une influence directe sur une foule d'aspects organisationnels autre que la reconnaissance, que ce soit les relations interpersonnelles, les espaces de parole, le climat, le travail effectué, etc.

### 5.5.2 Personne à part entière ou numéro ?

La grande majorité des employés rencontrés ont le sentiment d'être une personne au travail, et ce sentiment réfère directement à la reconnaissance existentielle. En effet, ils ne se sentent pas « un petit morceau d'une grosse machine » et en ce sens, leur intégrité est préservée. Ceux et celles qui ont ce sentiment l'expliquent notamment par le fait que les gens se connaissent au travail et s'intéressent les uns aux autres. D'autres raisons plus personnelles à chacun sont la présence de salutations, l'existence de consultation, le sentiment d'être important, et l'impression d'être une personne de par le travail effectué et la fonction occupée. Les représentants des ressources humaines et du Comité sur la reconnaissance parlent également de la grande place accordée à l'humain au quotidien. La situation est

loin de celle décrite par Aktouf (1996) et Carré (2007) qui indiquent que dans le contexte moderne, l'employé est souvent une non-personne et traité uniquement en tant qu'objet de gestion.

Un des participants a toutefois l'impression d'être un numéro pour l'organisation. Quand celle-ci a besoin de lui, le contexte est agréable, mais l'importance qui lui est accordée varie en fonction du nombre d'employés qui effectuent le même travail que lui. De plus, l'organisation s'acharne parfois à se défaire de certains employés et ce, sans motifs solides. Il semble que pour cet employé, cette situation s'apparente non pas à un manque de compétence ou à l'absence de résultats, mais plutôt à une atteinte personnelle envers les individus ciblés.

### 5.5.3 À propos du sentiment d'importance et de la considération

Le sentiment d'importance, lui aussi connexe à la reconnaissance existentielle au travail, varie d'un participant à l'autre. La moitié des employés rencontrés se sentent importants au travail, deux d'entre eux évoquant la nature de leur fonction pour expliquer ce sentiment. Un participant indique avoir l'impression d'être égal aux autres. En revanche, deux participants se sentent moyennement ou peu importants actuellement, pour des raisons propres à chacun. La moitié des répondants affirment par ailleurs plus spécifiquement qu'on leur témoigne de la confiance (collègues, organisation, patron). La conception humaniste et existentielle de la reconnaissance est d'ailleurs fondée sur une telle confiance fondamentale en l'humain (Brun et Dugas, 2002).

En ce qui a plus particulièrement trait à la considération, le portrait est similaire. Plusieurs employés ont le sentiment d'être considérés, que ce soit principalement par leurs collègues, leur patron, ou par les deux. Il apparaît que ce sentiment constitue une répercussion pratique de la reconnaissance existentielle. Mentionnons en parallèle que bon nombre de participants se sentent pleinement acceptés, dont un qui affirme se sentir unique aux yeux des autres. Ces éléments sont aussi en lien direct avec la reconnaissance qui nous intéresse, puisqu'à travers cette dernière, la personne « éprouve en outre le sentiment d'être respecté[e] dans son intégrité et sa singularité physique, affective, psychologique et cognitive » (Brun et Dugas, 2005, p. 82). En outre, la consultation qui se fait au sein de l'organisation, qu'elle soit générale ou qu'elle porte sur les sphères touchant plus particulièrement la nature du travail, constitue aussi une manifestation de considération pour plusieurs. Selon Brun et Dugas (2005, p. 82), le fait de « consulter le personnel et le faire participer à différentes phases d'orientation et de conception de projets » représente effectivement une pratique de reconnaissance existentielle.

Par ailleurs, un employé ne se sent pas suffisamment considéré présentement, notamment par ses collègues et parce que l'organisation ne reconnaît pas pleinement sa fonction selon lui.

#### 5.5.4 Une prise en compte variable des besoins

« Par la reconnaissance existentielle, l'individu [...] a le sentiment que ses besoins sont pris en considération » (Brun et Dugas, 2002, p. 15). À ce propos, tout comme les besoins eux-mêmes, leur prise en compte par autrui est différente selon les participants. D'une part, certains affirment que divers besoins manifestés ne sont pas comblés, par exemple la nécessité de disposer de certains outils pour les jeunes, la diminution de la charge de travail, etc. D'autre part, divers employés expriment le contraire : lorsqu'ils ont un besoin, ils l'exposent rapidement, et le patron ou l'organisation y répond habituellement prestement et favorablement. Ainsi, cette facette de la reconnaissance existentielle est vécue différemment selon les participants. La dissemblance des besoins explique peut-être en partie le phénomène.

#### 5.5.5 Latitude décisionnelle

Bien qu'ils semblent devoir opérer dans un cadre bien déterminé, les employés interrogés affirment avoir une latitude au travail. Les raisons qu'ils invoquent pour l'expliquer sont surtout la possible personnalisation des temps d'activités et des interventions, de même qu'une liberté au niveau de l'organisation du travail. Les occasions d'apporter une touche individuelle et l'existence d'une marge de manœuvre au niveau décisionnel sont du reste autant de pratiques de reconnaissance existentielle (Brun et Dugas, 2002 et 2005). Soulignons toutefois que l'un des participants indique que les suggestions des employés sont souvent rejetées parce qu'elles proviennent d'employés et non de gestionnaires, et que les initiatives sont questionnées.

#### 5.5.6 Sentiment d'être informé

Le sujet fait l'unanimité : tous les participants se sentent bien informés au travail. Que ce soit par rapport à l'équipe ou à l'organisation, les employés sont à jour. De façon générale, les échanges quotidiens dans l'équipe favorisent une bonne circulation de l'information. Plusieurs soulignent aussi que le bouche à oreille est rapide au sein de l'organisation. L'employé qui travaille plutôt seul indique que sa patronne s'assure qu'il est informé. Pour ce qui est de l'équipe plus particulièrement, le cahier

de bord est un outil très complet pour la majorité des employés rencontrés. Au niveau organisationnel, les courriels sont fort nombreux et constituent le véhicule privilégié de transmission d'information : tout y est communiqué. Les lettres jouent ce rôle pour ceux qui n'ont pas accès au courrier électronique. Pour ce qui est de la patronne, elle se fait un devoir de bien transmettre une information intégrale à ses employés, et s'assure de leur compréhension. Un collègue, un patron ou une organisation qui informe une personne sur un sujet d'intérêt ou sur des objectifs et démarches organisationnels fait d'ailleurs preuve de reconnaissance existentielle (Brun et Dugas, 2002 et 2005). Cette sphère ne semble en aucun cas problématique ici, même que certains participants ont presque laissé sous-entendre qu'ils étaient « trop » informés.

En contrepartie, un seul participant indique qu'il est parfois difficile de connaître la vision de la direction. Cette affirmation concorde avec les dires des représentants organisationnels, qui mentionnent que certains employés se disent mal informés de divers dossiers et démarches. La coordonnatrice du comité souligne cependant que la directrice générale et les gestionnaires fournissent le plus possible une information complète et juste aux employés, par exemple après la publicisation de situations particulières, tel le cas délicat d'un client.

#### 5.5.7 Relations au travail

Les contacts, interactions et relations interpersonnelles au quotidien jouent un rôle de premier plan en ce qui a trait au sentiment de reconnaissance existentielle (Brun et Dugas, 2002 et 2005; site Internet CGSST, 2009). Il est donc pertinent de s'y intéresser plus particulièrement dans le cadre de ce chapitre. Selon le conseiller aux ressources humaines et la coordonnatrice du Comité sur la reconnaissance, les relations sont généralement bonnes et humaines au sein de l'organisation. Les contacts sont nombreux et les échanges sont aisés.

##### 5.5.7.1 Grande connaissance mutuelle

Tous les employés disent que les gens qu'ils côtoient les connaissent, que ce soit leur collègues, leur patron, leurs collaborateurs, voire même d'autres membres de l'organisation. La plupart du temps, cette connaissance est d'ailleurs mutuelle. Les deux représentants organisationnels perçoivent la situation de la même façon. Parce que la reconnaissance existentielle consiste à porter une attention au travailleur en tant que personne singulière et qu'elle se traduit par un sentiment d'exister et d'être pris en considération, la connaissance de la personne représente une facette importante de cette

reconnaissance. Pour un des participants, ce sentiment d'être connu par tous représente d'ailleurs sa plus grande reconnaissance. En outre, les gens qui se connaissent moins ou qui se rencontrent peu souvent se saluent tout de même en se voyant. Ces salutations font certainement en sorte que les personnes ne se sentent pas anonymes. Les propos recueillis chez les deux groupes rencontrés tendent à montrer que la connaissance mutuelle et les relations au quotidien jouent un rôle de premier plan en ce qui a trait à la reconnaissance et au bien-être.

#### 5.5.7.2 Patron et reconnaissance

De façon globale, les personnes rencontrées sont satisfaites ou très satisfaites de la relation qu'elles entretiennent avec leur patron. Toutefois, l'employé qui n'appartient pas à une équipe spécifique est pleinement heureux de ses rapports qu'avec un seul de ses trois supérieurs. L'élément le plus récurrent au niveau de la relation des participants avec leur patron est la grande accessibilité et disponibilité de celui-ci et ce, même si les participants n'ont pas tous le même supérieur. Cette réceptivité est bien appréciée. La visibilité et l'accessibilité du gestionnaire constitue d'ailleurs une pratique importante de reconnaissance existentielle au travail (Brun et Dugas, 2005). De plus, tel que mentionné précédemment, les employés sentent que leur patron les connaît, ce qui est important pour eux. À l'inverse, certains participants affirment connaître leur patron, ce qu'ils jugent également agréable pour diverses raisons.

Le patron immédiat représente ainsi un vecteur de reconnaissance pour plusieurs. En plus de l'accessibilité, cette reconnaissance s'effectue surtout à travers les encouragements, la rétroaction positive et la valorisation. À ce sujet, la gestionnaire de l'équipe mentionne que l'une de ses façons de faire principales en matière de reconnaissance est la rétroaction verbale positive fréquente, de façon personnelle ou en équipe. Ses actions de reconnaissance semblent donc rejoindre les employés à ce niveau : il existe une concordance entre ce qui est effectué et ce qui est ressenti.

Pour continuer, les évaluations annuelles avec le patron sont un bel exemple de reconnaissance pour la moitié des employés rencontrés. Les bons coups y sont soulignés, ce qui est apprécié. Bien que cette pratique réfère habituellement à la reconnaissance des résultats (Brun et Dugas, 2005) car elle évalue le rendement du personnel, pour les participants, ces rencontres démontrent aussi que les supérieurs s'intéressent à eux personnellement et au travail qu'ils effectuent. Cependant, un employé mentionne que ses compétences sont reconnues « à l'envers » par son supérieur, qui lui accorde moins de privilèges quant à son horaire afin qu'il travaille davantage. L'autorisation d'aménagements d'horaire

représente cependant une forme de reconnaissance existentielle (Brun et Dugas, 2005); en ce sens, cette personne vit un certain manque en la matière.

De son côté, la gestionnaire mentionne aussi qu'elle envoie souvent des mots de reconnaissance individuels par courriel. Cette pratique n'est cependant pas mentionnée par les employés rencontrés. Bien que les témoignages de reconnaissance ne soient pas nécessairement naturels chez elle, cette cadre a l'impression que ses pratiques sont convenables. Les propos des autres participants nous laissent entendre qu'ils sont en effet généralement satisfaits. D'après la coordonnatrice du Comité sur la reconnaissance, plusieurs pratiques, formelles ou non, sont d'ailleurs propres à chaque équipe de travail, et les gestionnaires jouent un rôle important à cet égard.

Dans un autre ordre d'idées, la plupart des personnes rencontrées sentent que la relation avec leur supérieur est empreinte de confiance. Généralement, les gens se sentent très à l'aise avec leur patron. Alors qu'une des personnes interrogées vit une relation basée uniquement sur un rapport d'ordre hiérarchique avec son supérieur, la moitié d'entre elles indique que ce dernier est humain. Le même nombre signale une grande ouverture de sa part. La gestionnaire elle-même indique qu'elle fait preuve d'ouverture d'esprit le plus possible avec ses employés. Notons cependant que certains souhaiteraient une meilleure ouverture d'esprit par rapport aux nouveaux projets : leur patron est très préoccupé par l'argent, ce qui est déplaisant, selon eux. Le refus des projets réfère d'ailleurs à un manque de reconnaissance, selon quelques-uns.

« La reconnaissance qui se manifeste entre le gestionnaire et son employé s'établit au niveau vertical ou hiérarchique » (Brun et Dugas, 2002, p. 12). Bien qu'elle ne soit pas absolue, la reconnaissance existentielle verticale est effectivement au rendez-vous pour les participants de l'étude. Les employés se sentent en effet reconnus par leur patron de façon générale. En outre, la reconnaissance semble surtout s'exprimer du haut vers le bas – bien qu'elle se sente appréciée par ses employés, la gestionnaire aimerait, dans l'idéal, ressentir une plus grande reconnaissance de leur part.

#### 5.5.7.3 Équipe et reconnaissance

Les collègues jouent aussi un rôle fort important en matière de reconnaissance. La reconnaissance horizontale, qui « s'établit entre pairs et membres d'équipes de travail » (Brun et Dugas, 2005, p. 84), est donc bien présente ici. Nombreux sont les participants qui perçoivent en effet une rétroaction positive régulière ainsi qu'une valorisation de la part de leurs collègues. Cette valorisation porte autant

sur le travail que sur l'individu. Les autres signes de reconnaissance issus des confrères de travail sont plutôt personnels, par exemple le soutien qu'ils offrent, les activités extérieures effectuées ensemble, les félicitations, la satisfaction de réussir des bons coups ensemble, etc. Selon Brun et Dugas (2002 et 2005), les rencontres sociales et le soutien face à un besoin personnel font d'ailleurs partie des pratiques de reconnaissance existentielle horizontales. Un des employés interrogés affirme cependant que ses collègues reconnaissent plus ou moins ses compétences. Ce dernier ressent donc peu de reconnaissance horizontale de sa pratique de travail (Brun et Dugas, 2002 et 2005), mais cela l'affecte aussi en tant que personne.

Ainsi, de façon globale, les relations au sein de l'équipe sont très bonnes, et cette situation a un impact positif sur les participants de manière personnelle. Quelques-uns mentionnent par exemple qu'il est de ce fait motivant de travailler. Par ailleurs, il règne un climat harmonieux et les gens ont du plaisir ensemble dans l'équipe. L'humour est présent au quotidien. Deux personnes se sentent même comme dans une grande famille au travail. Deux autres confient vivre une complicité avec leurs collègues plus réguliers au point où ils n'ont pas besoin de parler pour se comprendre. Contrairement aux observations de Brun, Biron, Martel et Ivers (2003), les relations entre collègues sont ici faciles à établir, et préconisées. Un bien-être est ressenti dans l'équipe, et la majorité de ceux qui ont à travailler au sein de plusieurs groupes éprouvent un plus grand bien-être avec l'équipe à l'étude. Diverses personnes interrogées sentent aussi une solidarité dans l'équipe. L'un des participants déclare avoir vécu un accueil froid de la part de ses collègues à son arrivée, mais la situation s'améliore tranquillement.

Par ailleurs, pour la plupart des participants, les interactions au sein de l'équipe sont humaines, agréables et souvent constructives. Les jeunes constituent un sujet important de discussion, mais les échanges portent aussi sur divers sujets. Plusieurs considèrent d'ailleurs les échanges quotidiens dans l'équipe et la présence de bonne humeur comme une reconnaissance. Ces interactions quotidiennes leur sont souvent bénéfiques. La gestionnaire mentionne aussi que les échanges avec ses propres collègues sont très stimulants. En outre, pour la grande majorité des employés, leurs collègues font preuve d'une ouverture d'esprit considérable. L'expression est ainsi facile et l'écoute est souvent au rendez-vous – les gens peuvent se dire les choses. En ce sens, les gens interrogés sentent vraiment qu'ils ont le droit de parole dans l'équipe, ce qui réfère à la reconnaissance existentielle. Ils sentent qu'ils sont considérés par leurs collègues. Un des participants signale que certains désaccords surviennent, mais que la bonne entente prend toujours le dessus.



#### 5.5.7.4 Organisation et reconnaissance

Les sentiments des participants face à l'organisation sont mitigés. Trois employés sont généralement heureux de leur relation avec l'organisation et ont une opinion favorable à son égard. En contrepartie, l'un d'entre eux est plutôt partagé à ce sujet et deux autres participants sont globalement insatisfaits au niveau organisationnel.

D'abord, la majorité des employés sent que les membres de la direction sont accessibles. En cas de besoin, ils peuvent les rencontrer rapidement. À l'instar de l'accessibilité du patron, cette disponibilité de la direction réfère directement à la reconnaissance existentielle (Brun et Dugas, 2002 et 2005). Le conseiller aux ressources humaines et la coordonnatrice du Comité sur la reconnaissance soulignent également la grande accessibilité de la direction. La moitié des participants employés parle d'une bonne réceptivité et d'une bonne écoute. De nombreux employés affirment toutefois entretenir peu de contacts quotidiens avec la direction. Cependant, cette situation leur convient généralement : quand ils croisent les hauts gestionnaires, ils se saluent et parlent ensemble, ce qui est suffisant. De telles salutations, spontanées, démontrent en fait aux employés qu'ils existent aux yeux des dirigeants et que ces derniers les respectent. Une personne sent cependant que les dirigeants sont cloîtrés dans leurs bureaux, que les intermédiaires sont trop nombreux et que la compréhension des réalités est déficiente. De son côté, la coordonnatrice du Comité sur la reconnaissance indique que la directrice générale se rend souvent dans les équipes. Nous voyons ici une différence de perception, peut-être à cause du fait que la coordonnatrice est hiérarchiquement plus près de la direction que les employés interrogés (sauf la gestionnaire).

Pour continuer, alors que quelques-uns parlent d'une grande ouverture d'esprit de la part de l'organisation, un participant la juge moyenne et d'autres encore indiquent qu'elle est peu ouverte sur le changement. Le potentiel des personnes et collectivités, élément à la base de la conception humaniste et existentielle de la reconnaissance (Brun et Dugas, 2005), n'est en ce sens peut-être pas pleinement considéré. La majorité des participants affirme que l'organisation affiche une préoccupation constante par rapport à l'argent, ce qui devient contraignant. Une plus grande ouverture d'esprit en ce qui a trait à l'aspect financier serait fort appréciée. À ce sujet, le conseiller aux ressources humaines affirme que le climat général est très bon au sein de l'organisation, mais que les budgets compliquent souvent la situation au niveau des équipes cliniques. Un employé mentionne que l'argent sert souvent davantage aux sphères administratives qu'à la mission de l'organisation, notamment pour des questions d'apparence. Ses propos rejoignent ceux de Brun, Biron, Martel et Ivers

(2003) qui indiquent que les soucis administratifs semblent souvent plus importants que l'essence du travail.

En parallèle, deux participants parlent de manques par rapport aux jeunes malgré les demandes, ce qui donne parfois l'impression que l'organisation ne se préoccupe pas autant des clients que les employés. En ce sens, l'organisation ne semble pas toujours donner un sens au travail des employés, ce qui est contraire à la perspective humaniste et existentielle de la reconnaissance (Bourcier et Palobart, 1997). De plus, selon certains participants, il existe une incohérence entre les écrits officiels et la réalité.

En outre, la plupart des personnes rencontrées ressentent une confiance de la part de l'organisation. Ce sentiment naît surtout des responsabilités confiées, et pour un participant de la latitude au niveau du travail. Par ailleurs, ce sont surtout la gestionnaire et l'employé répondant qui déclarent se sentir reconnus par l'organisation. L'obtention du poste de gestionnaire ainsi que la participation à la relève des cadres constituent deux bons exemples de cette reconnaissance. L'envoi d'une carte d'anniversaire personnalisée de la part du directeur est un petit geste fort apprécié de quelques employés. Cette pratique réfère d'ailleurs à la reconnaissance existentielle organisationnelle (Brun et Dugas, 2002 et 2005). Divers événements ponctuels, comme une rencontre officielle de remerciements ou la remise d'un porte-clé, sont également mentionnés par d'autres participants.

Enfin, deux employés expliquent qu'ils songent parfois à travailler ailleurs. À ce sujet, l'un effectue des tâches qui ne sont en adéquation ni avec sa formation, ni avec sa fonction – son rôle est nébuleux et il est alors difficile pour lui de se sentir compétent au travail. Par le fait même, il est plus ardu pour lui de se sentir vivant au travail. Par ailleurs, un employé mentionne aussi que la démarche d'abolition de son poste lors de son absence constitue un manque de reconnaissance et de considération de sa personne. En parallèle, la gestionnaire sent parfois que certains employés sont désillusionnés par rapport à l'organisation. Elle tente alors de les motiver, notamment à travers le travail avec les jeunes.

#### 5.5.8 Autres réflexions

Pour les personnes rencontrées, la reconnaissance ressentie est nettement issue de plusieurs niveaux. Elle est présente aux plans vertical, horizontal, externe et, dans une certaine mesure, au point de vue organisationnel. En parallèle, « plus vaste est l'éventail des types d'interactions traduits au sein de l'organisation dans des pratiques de reconnaissance significatives, plus importante[s] sera[ont] la satisfaction des travailleurs » (Brun et Dugas, 2005, p. 85). Cette proposition explique peut-être en

partie le sentiment de reconnaissance qui règne généralement chez les plupart des participants rencontrés.

En outre, les quatre éléments qui influent le plus sur la santé mentale au travail, soit la surcharge qualitative, la faible reconnaissance des personnes côtoyées au travail dont les collègues et le patron, les mauvaises relations avec le supérieur de même que la faible participation aux décisions et l'insuffisante circulation de l'information (Brun, Biron, Martel et Ivers, 2003), n'ont pas une présence accrue au sein de l'organisation, du moins pour les participants rencontrés. Bien que la grande quantité de travail soit mentionnée par divers employés, les trois autres sphères sont généralement satisfaisantes pour tous. Les problèmes de santé mentale et les congés y étant liés sont d'ailleurs peu nombreux actuellement, selon le conseiller aux ressources humaines.

## 5.6 CONCEPTION D'UN ESPACE DE PAROLE

Selon les propos recueillis auprès des participants, un espace de parole est composé de quatre dimensions principales. D'abord, plusieurs affirment qu'il s'agit d'un temps particulier, formel ou non. L'un des employés parle ici de disponibilité. Aucun ne perçoit un espace de parole comme un lieu physique. Deuxièmement, les employés sont unanimes : l'expression libre est au cœur du concept. Celle-ci peut porter sur divers sujets, personnels et professionnels, et elle permet de dire ce que l'on pense ou ressent sans retenue. En parallèle, l'écoute est également partie intégrante du processus. Les gens sont ensemble et ils échangent en considérant autrui. Enfin, l'ensemble des participants indique, souvent avec insistance, qu'un espace de parole fait avancer les choses. Il s'agit pour eux d'un levier d'amélioration, d'un levier de changement.

Soulignons que les trois derniers éléments sont également mentionnés par les deux représentants organisationnels. Ceux-ci ajoutent aussi l'ouverture d'esprit à leur perception du concept. Le fait qu'il y ait un véritable échange entre les personnes est également caractéristique d'un espace de parole selon eux. En plus de ces divers aspects, un employé mentionne qu'il perçoit un espace de parole comme un climat global, une ambiance au travail. Deux participants indiquent aussi qu'il s'agit de dire les bonnes choses aux bonnes personnes selon les circonstances.

### 5.6.1 Proposition d'une définition

Dans le but de mener la présente recherche et de mieux nous orienter, nous avons développé une définition provisoire du concept d'espace de parole. En effet, bien que plusieurs textes abordent l'importance de tels espaces au travail, nous n'avons pas repéré de définition satisfaisante du concept dans la littérature en regard de notre recherche. Afin de bien ancrer notre étude, nous nous étions inspirés des quatre concepts-clés du dialogue selon Isaacs (1999), soit l'expression, l'écoute, le respect et la suspension. Nous avons ainsi caractérisé temporairement un espace de parole de la façon suivante : « un lieu où une personne (ou un groupe) peut s'exprimer, être entendue et écoutée, dans un contexte empreint de respect et d'ouverture »<sup>4</sup>.

À la lumière de ce qui a été révélé par la recherche, cette définition demeure en bonne partie pertinente, mais mérite maintenant d'être enrichie et ajustée. Ainsi, en nous basant sur les propos de l'ensemble des personnes rencontrées, nous proposons la conceptualisation suivante :

*Un espace de parole en contexte organisationnel constitue un temps, formel ou non, où une personne (ou un groupe) peut s'exprimer sans retenue significative sur divers sujets, qu'ils soient professionnels ou personnels. En s'exprimant, cette personne (ou ce groupe) est écoutée, dans un contexte empreint de respect et d'ouverture. Les espaces de parole ont aussi une fin, visible ou non dans l'immédiat, dans le sens où elles font progresser ou changer les choses – il s'agit d'un levier d'amélioration, que ce soit au niveau personnel, organisationnel ou les deux.*

L'idée de levier d'amélioration constitue un nouvel élément capital lié au concept d'espace de parole. L'expression, l'écoute et l'ouverture doivent en quelque sorte porter fruit et amener vers une évolution des choses, qu'elle soit immédiate ou subséquente, de grande ou de petite ampleur, et au niveau organisationnel ou personnel. Précisons que cette amélioration est perçue du point de vue des parties prenantes. Une bonne part des personnes rencontrées mentionnent par ailleurs que les espaces de parole sont plutôt inutiles s'ils ne contribuent pas à faire avancer les choses ou à créer un renouveau. En fait, sans la présence de ce volet, l'appellation « espace de parole » semble inappropriée : il s'agirait plutôt d'une conversation, tout simplement.

En parallèle, un espace de parole ne semble pas référer à un lieu physique, tel que nous l'avions indiqué dans la définition provisoire du concept. Elle se traduit beaucoup plus par un temps, un

---

<sup>4</sup> Voir p. 38

moment. Certains participants mentionnent se sentir plus à l'aise de discuter de sujets personnels ou confidentiels en lieux clos, mais tous sont d'accord pour dire qu'il n'y a pas d'endroit particulier où ils sentent qu'ils peuvent d'avantage s'exprimer et être écouté au travail. Les espaces de parole réfèrent plus à une rencontre ou à un moment passé avec une ou plusieurs personnes, que ce soit dans un bureau, dans un corridor, dans une salle de réunion, etc.

Par ailleurs, sans avoir été nommé comme tel dans le cadre des propos échangés plus spécifiquement sur les espaces de parole, le fait que le respect soit omniprésent pour tous au travail et qu'il représente du reste une caractéristique de l'organisation étudiée nous amène à penser qu'il doit être considéré au même titre que les autres éléments dans la définition du concept. En fait, pour plusieurs employés, l'écoute est directement liée au respect. Nous avons ainsi conservé cette notion dans notre proposition de définition. D'ailleurs, sa présence dans la conception provisoire tirée du dialogue (Isaacs, 1999) nous démontre son importance.

## 5.7 ESPACES DE PAROLE EN PRÉSENCE

Pour une bonne partie des participants, de même que pour les représentants organisationnels, il existe de multiples espaces de parole au sein de l'organisation. L'employé qui travaille plutôt seul les considère limités, mais suffisants. D'abord, les rencontres de tous types constituent un espace de parole fort important au travail, selon les deux groupes interrogés. Les participants mentionnent plus précisément les rencontres d'équipe hebdomadaires, qui offrent un temps pour s'exprimer et parler ensemble et où les gens sont tous égaux. Plusieurs parlent également des rencontres individuelles patron-employé, qui se tiennent régulièrement et qui sont davantage personnalisées. Les représentants organisationnels ainsi que la gestionnaire mentionnent aussi les diverses consultations existantes en tant qu'espaces de parole.

En outre, les échanges quotidiens réfèrent aussi à de tels espaces pour l'ensemble des groupes rencontrés. Pour la plupart des personnes, ces échanges s'effectuent dans l'équipe, surtout avec les collègues. La grande disponibilité et l'accessibilité du patron au quotidien, ainsi que celles des hauts dirigeants, constituent également des espaces de parole. De plus, les divers comités organisationnels, qui sont nombreux, en font partie. Un exemple mentionné par quelques employés sont les comités sur le bien-être et la santé au travail. De son côté, la coordonnatrice précise que toute personne souhaitant travailler une sphère pertinente pour le travail a toujours une grande latitude au niveau de la création

d'un groupe de travail sur la question. Enfin, la coordonnatrice est la seule à mentionner les instances syndicales dans cette catégorie.

Ainsi, les espaces de parole réfèrent tant à des rencontres formelles à deux, en équipe restreinte ou en présence de divers paliers organisationnels, qu'à des échanges quotidiens entre différentes personnes ou à la disponibilité de celles-ci. Suivant ces données, il apparaît en fait que toute forme d'échange ou de regroupement, qu'elle soit officielle ou officieuse, peut devenir un espace de parole, dans la mesure où les dimensions de base sont bien présentes.

Par contre, selon plusieurs participants, les espaces de parole tels que définis préalablement ne sont pas si nombreux. En effet, divers espaces actuels ne comprennent pas de suite, c'est-à-dire que le volet concernant l'amélioration est défaillant. Nous élaborerons d'ailleurs sur le sujet à la section 5.8.4. Enfin, le tiers des personnes mentionne également que les possibilités de s'exprimer existent, dans le cadre de rencontres ou de comités, mais que ces possibilités ne sont pas complètes dans le sens où elles n'ont pas le temps de s'impliquer dans ce genre de processus. Selon un participant, le fait d'accorder du temps reconnu par l'organisation pour participer aux comités favoriserait l'investissement dans de telles activités.

Souvent, rencontres d'équipe et échanges en face-à-face ne sont pas mis en branle au sein des équipes, faute de temps, d'aide, de moyens et de procédures (Brun, Biron, Martel et Ivers, 2003). Cela ne constitue pas un problème ici, les réunions et échanges directs étant bien présents. En regard de la situation générale, cette base d'interactions est donc non négligeable. La difficulté se trouve davantage au niveau des changements subséquents et du temps pouvant être consacré par chacun aux démarches organisationnelles.

## 5.8 ESPACES DE PAROLE ET RECONNAISSANCE EXISTENTIELLE EN CONTEXTE ORGANISATIONNEL

### 5.8.1 Bienfaits des espaces de parole

Tous les employés rencontrés s'accordent pour dire que les espaces de parole revêtent une grande importance en contexte organisationnel. En plus d'ouvrir la voie à l'expression des opinions, idées et sentiments et de donner une place à l'écoute, ils permettent de faire évoluer les choses, amenant souvent du changement. Pour certains, la nature du travail effectué dans l'équipe explique en partie

cette importance. En outre, il semble aussi que les espaces de parole permettent de tout extérioriser et favorisent une qualité de vie au travail, c'est-à-dire une bonne ambiance et un bien-être. De plus, de tels espaces amènent divers participants à se sentir importants. Ils permettent également à certains de combler des besoins, par exemple régler les difficultés, parler, poser des questions et se faire conforter. Quelques participants indiquent qu'ils encouragent la compréhension mutuelle, et d'autres encore qu'ils les dégagent d'un certain poids. L'obtention de réponses revient également à deux reprises.

Les employés interrogés perçoivent d'autres bienfaits à l'existence de tels espaces, mais de façon individuelle. En vrac, les espaces de parole permettent donc aussi de se sentir apprécié, de se « faire objectiver », de bien travailler, d'être satisfait au travail, de se connaître mutuellement et d'assurer une transparence. En parallèle, la coordonnatrice du Comité sur la reconnaissance croit de son côté qu'un espace de parole permet à chacun de contribuer à quelque chose, d'être utile, ainsi que de retirer des autres. Soulignons aussi qu'un participant précise que l'attitude de chacun influence l'effet des espaces de parole.

Par ailleurs, les propos des personnes rencontrées permettent d'affirmer que l'écoute et l'expression au travail ont des effets positifs. Certains indiquent ressentir un bien-être lorsqu'ils peuvent s'exprimer et qu'ils sont écoutés. Pour d'autres, il s'agit de contentement et de satisfaction. Selon un employé, la connaissance mutuelle favorise d'ailleurs l'écoute et l'expression. En parallèle, divers employés déclarent que ces deux sphères vont de soi au travail. Les espaces de discussion ne sont cependant pas souvent au rendez-vous au sein des organisations actuelles (Aktouf, 1996; Brun, Biron, Martel et Ivers, 2003), ce qui laisse entrevoir leur enracinement dans la réalité quotidienne des participants, au point où ils deviennent en quelque sorte une norme.

### 5.8.2 Présence d'écoute

Chacun des employés rencontrés dans le cadre de cette recherche affirme se sentir écouté de façon générale au travail. La majorité déclare être satisfait de leur patron à cet égard. Il existe certaines situations où les gestionnaires ne sont pas totalement à l'écoute, mais celles-ci ne sont pas courantes. Dans la même veine, l'écoute des collègues est très bonne. Ces derniers accordent une importance aux propos et opinions de chacun. Les rencontres d'équipe hebdomadaires semblent d'ailleurs offrir une grande écoute mutuelle, notamment car elles donnent un temps ensemble et que chacun est considéré. L'ouverture est également au rendez-vous lors des discussions avec le patron et les collègues. La moitié des participants associent d'ailleurs l'écoute au respect, qui est omniprésent au quotidien dans

l'organisation en général et dans l'équipe en particulier. Les deux font d'ailleurs partie de nos dimensions constitutives d'un espace de parole, de même que de la définition du dialogue (Isaacs, 1999). En outre, quelques-uns mentionnent que les hauts dirigeants sont très réceptifs, alors qu'un autre sent qu'ils sont plutôt renfermés. Par ailleurs, selon la gestionnaire, l'écoute augmente la confiance en soi et amène les personnes à continuer à s'exprimer. Elle précise toutefois que selon elle, il existe une distinction entre l'écoute et la réponse obtenue.

Les deux représentants organisationnels affirment aussi que l'écoute est généralement très bonne au sein de l'organisation. Les divergences d'opinion ne constituent pas un frein et les gens s'intéressent aux propos d'autrui. La coordonnatrice du comité indique que selon elle, son niveau varie selon les points de service, le patron jouant un rôle important à cet égard.

### 5.8.3 Une place pour l'expression

De façon générale, l'expression est très aisée au travail. La grande majorité peut s'exprimer librement et n'est pas gênée de dire quoi que ce soit. Un participant mentionne à ce sujet avoir la place pour vivre ses émotions. La coordonnatrice du comité sur la reconnaissance indique que l'expression libre fait partie de la culture de l'organisation – les choses se disent telles qu'elles sont sans que les gens s'en tiennent rigueur, et personne n'est muselé. Une bonne partie des participants signalent même qu'ils s'expriment toujours sur-le-champ.

La plupart des personnes indiquent toutefois porter attention à leur façon de parler. Tout se dit, mais le tact est important, notamment pour ne pas blesser ou offenser autrui, ou être mal interprété. Le conseiller aux ressources humaines affirme la même chose. Pour certains, il est aussi préférable de s'adapter selon les personnes ou la situation, ou d'attendre le bon contexte pour s'exprimer, et ainsi être mieux écouté. En outre, deux employés confient qu'ils se retiennent parfois de parler par crainte de bavardage.

Dans un autre ordre d'idées, tous affirment qu'il est facile de parler à leur patron, deux participants soulignant même que c'est avec celui-ci que leur expression est la plus aisée. Brun, Biron, Martel et Ivers (2003) indiquent que les interactions entre les employés et le patron sont souvent ardues actuellement en raison de nombreux facteurs, tels que l'éloignement graduel des supérieurs du quotidien du personnel et le manque de temps. Cet enjeu est toutefois loin de s'appliquer à la présente situation. Souvent, les gens sentent qu'ils peuvent tout dire à leur supérieur. La seule exception



importante mentionnée par deux participants est le fait qu'il est délicat d'aborder quelques sujets plus personnels avec leur patron, souvent par peur d'une réaction négative. De son côté, la gestionnaire sent que les employés sont assez matures et qu'une ouverture existe pour qu'ils s'expriment franchement avec elle. Selon le conseiller aux ressources humaines, le niveau d'expression varie d'ailleurs selon les secteurs d'activités, la personne en autorité ayant un rôle à jouer au niveau de la place accordée à la parole dans son équipe. Généralement, l'expression est cependant bonne au sein de l'organisation. Tous les employés rencontrés mentionnent aussi que leur expression est aisée avec leurs collègues.

Pour la plupart des participants, l'expression libre est très importante. Par exemple, l'un parle de besoin fondamental, deux expliquent que le contexte de travail fait en sorte que l'expression sans retenue est essentielle. En outre, la moitié des employés rencontrés établissent un lien direct entre expression et bien-être. L'expression permet d'évacuer ce qui nous préoccupe, de parler des irritants liés au travail et de voir plus clair, en plus d'éliminer les frictions et de favoriser un meilleur climat. Deux participants ont cependant l'impression que les gens parlent davantage « dans les corridors » que dans les espaces de parole formels, ce qui peut s'avérer improductif selon eux.

#### 5.8.4 Besoin de cohérence

Selon bon nombre de participants, une carence existe au niveau des espaces de parole actuels : le volet « amélioration » est parfois déficient. En effet, il n'y a pas nécessairement de suite à ce qu'ils expriment, que ce soit des questions, insatisfactions, suggestions, etc. Ce sont surtout les espaces de parole tels les comités ou rencontres organisationnelles qui sont visés ici. Plusieurs participants affirment aussi que les changements subséquents sont peu nombreux. Ils jugent souvent cette situation comme un manque de reconnaissance. Les gens ont une place pour s'exprimer, ils sont écoutés, mais les choses ne vont pas plus loin, surtout au plan organisationnel. Les suivis sont aussi inexistantes selon quelques-uns. En ce sens, plusieurs affirment que l'absence de réponse, de suivi ou d'étapes suivantes fait en sorte qu'ils ne se sentent pas totalement écoutés. Un employé parle d'inutilité des comités dans ces conditions, un autre de leur forme peu constructive. Quelques-uns parlent de désillusion à ce sujet. Mentionnons cependant que deux participants sentent une rétroaction rapide après s'être exprimés.

En parallèle, le conseiller aux ressources humaines indique que ces dernières années, l'organisation n'a pas toujours donné suite aux démarches amorcées avec les employés. De son côté, la coordonnatrice du comité perçoit une insatisfaction chez certains, liée au fait que des enjeux sont exprimés sans que les choses ne changent et que divers dossiers ne progressent pas toujours aussi rapidement que

souhaité. Elle a toutefois l'impression que les espaces de parole actuels comportent souvent une suite et permettent réellement de faire avancer les choses. Pour elle, l'aboutissement des projets favorise la reconnaissance, et c'est ce qui se produit actuellement. Elle perçoit une hausse de l'implication dans les comités. Auparavant, les employés étaient davantage blasés alors que maintenant, ils ont l'impression que leurs efforts peuvent améliorer les choses. Ces idées ne sont toutefois pas tout à fait en concordance avec les propos recueillis du côté des employés.

Toutes les personnes qui soulignent le manque d'amélioration ou de changement découlant de l'existence des espaces de parole souhaitent que la situation s'améliore. Quelques participants signalent que selon eux, l'organisation est souvent motivée par les apparences et que les nombreux comités et rencontres n'y font pas exception. La mise en application d'idées issues des espaces de parole organisationnels ou une meilleure réponse en lien avec ceux-ci représentent une reconnaissance certaine pour la majorité des employés rencontrés. Il s'agit de faire preuve de cohérence en proposant une suite, ou du moins un suivi, aux démarches entreprises. Un participant précise que pour lui, un suivi est une reconnaissance de l'intelligence des personnes, qu'il démontre aussi une confiance envers les employés. À l'inverse, il fait aussi en sorte que ces derniers ont davantage confiance en l'organisation. Selon le conseiller aux ressources humaines, les démarches créent des attentes et les suites motivent les employés.

#### 5.8.5 Synthèse du lien entre reconnaissance existentielle et espace de parole

Un des buts principaux de cette recherche était d'explorer le lien entre les espaces de parole et le sentiment de reconnaissance existentielle des employés au sein de l'organisation sélectionnée. Suite à nos rencontres, nous pouvons affirmer que pour les personnes interrogées, il existe effectivement un lien direct entre les deux concepts. De nombreuses données intéressantes ont été recueillies auprès des participants et représentants organisationnels à ce sujet, dont voici les éléments les plus significatifs.

D'abord, dans le cadre d'un espace de parole, les employés se sentent écoutés. Ils sentent que la ou les personnes en présence sont attentives et intéressées à ce qu'ils disent. En ce sens, leur sentiment de reconnaissance existentielle est stimulé positivement. En étant écoutés et accueillis, ils ont en effet l'impression d'exister pour autrui. L'écoute encourage aussi leur sentiment d'importance et celui d'être considéré par les autres. La reconnaissance existentielle se traduit d'ailleurs notamment par l'impression d'être important (site Internet CGGST, 2009).

En parallèle, un espace de parole permet sinon une expression totalement libre, du moins une expression sans retenue manifeste. Il donne droit à la parole, ce qui est également perçu comme un témoignage de reconnaissance par les employés. Cette notion est d'ailleurs partie intégrante de la reconnaissance existentielle : « par la reconnaissance existentielle, l'individu se voit reconnaître le droit à la parole et à l'influence sur décisions » (Brun et Dugas, 2002, p. 15). Le lien semble ici intrinsèque, c'est-à-dire qu'un volet de la reconnaissance existentielle trouve une place directe à l'intérieur des espaces de parole. Notons en parallèle que l'ouverture des personnes côtoyées favorise l'écoute et l'expression chez les employés rencontrés.

Dans le même ordre d'idées, les échanges quotidiens avec les collègues et le patron représentent une source de reconnaissance importante pour de nombreux participants. De tels échanges sont également décrits comme étant des espaces de parole au quotidien. En ce sens, nous pouvons donc penser que les espaces de parole, lieu d'expression et d'écoute, peuvent constituer en soi un processus fort propice au sentiment de reconnaissance existentielle.

Par ailleurs, notamment à travers l'écoute et l'expression, mais aussi à travers l'esprit de disponibilité inhérent au processus, un espace de parole favorise le sentiment de reconnaissance existentielle en accordant un temps et une importance à la personne. La reconnaissance existentielle s'intéresse justement de près à l'individu (site CGGST, 2009). Pour Bourcier et Palobart, elle réfère entre autres à « la disponibilité que chacun accorde à l'autre pour l'aider à grandir, pour participer à son épanouissement » (1997, p. 16). La disponibilité et le temps sont donc liés tant à la reconnaissance existentielle qu'à un espace de parole. En ce sens, la personne est centrale des deux points de vue. À ce sujet, les rencontres individuelles patron-employé sont d'ailleurs souvent identifiées comme lieu de reconnaissance par les participants.

Dans un autre ordre d'idées, les espaces de parole aident à combler certains besoins, que ce soit régler les difficultés, poser des questions, obtenir des réponses, faire cheminer des dossiers, échanger avec autrui, se faire conforter, etc. Cette attention portée aux besoins réfère aussi à la reconnaissance existentielle, puisque « [...] cette reconnaissance se traduit par [...] le sentiment que [nos] besoins sont pris en considération » (Brun et Dugas, 2002, p. 15). En ce sens, à travers les espaces de parole, le sentiment de reconnaissance existentielle est favorisé en offrant une voie pour satisfaire les besoins des personnes. En outre, il semble aussi que de tels espaces permettent de développer son savoir organisationnel et technique et d'être informé de ce qui se produit au jour le jour, que ce soit à travers les diverses rencontres ou les échanges quotidiens. L'information régulière sur les objectifs et

stratégies de l'organisation représente d'ailleurs une forme de reconnaissance existentielle selon Brun et Dugas (2005). Le fait d'être à jour favorise également un meilleur travail selon les participants.

De surcroît, pour une bonne partie des employés rencontrés, la reconnaissance passe par la connaissance de la personne. Cette conception des choses rappelle beaucoup celle de Bourcier et Palobart, qui indiquent que « la reconnaissance, ce serait : s'attacher d'abord à mieux connaître les personnes de notre entourage, témoigner ensuite de leur pleine existence et donner enfin du sens à leur action » (1997, p. 21). Cette perception s'apparente d'ailleurs à la conception humaniste et existentielle de la reconnaissance (Brun et Dugas, 2005). En parallèle, les espaces de parole favorisent une expression large, que ce soit des sentiments, des idées, des opinions, des façons de voir les choses, des idéaux, etc. En ce sens, dans le cadre de tels espaces, les personnes montrent qui elles sont, en s'affirmant et en se faisant entendre. La connaissance mutuelle est donc possible et encouragée à travers les espaces de parole, ce qui réfère à la reconnaissance existentielle.

Pour continuer, les gestionnaires, que ce soit le supérieur immédiat ou les hauts dirigeants, sont très accessibles au sein de l'organisation. Cette accessibilité constitue d'ailleurs un espace de parole au travail pour plusieurs personnes rencontrées. Le fait d'être disponible et de permettre aux membres du personnel d'échanger avec eux dénote aussi une reconnaissance. En effet, la visibilité de la direction constitue une pratique de reconnaissance existentielle (Brun et Dugas, 2002). Les rencontres individuelles patron-employé, les rencontres d'équipe hebdomadaires, les divers comités organisationnels et autres espaces de parole peuvent ainsi encourager le sentiment de reconnaissance existentielle dans la mesure où ils donnent accès aux personnes en autorité.

Enfin, une meilleure cohérence au niveau des démarches de parole officielles au sein de l'organisation permettrait de témoigner encore davantage de l'existence des employés qui y participent, mais aussi de leurs idées, de leur intelligence. Il s'agit de réellement prendre les propos en considération pour faire évoluer les choses. Les personnes se sentiraient alors davantage des « porteurs d'intelligence, [...] d'expertise », comme le dit Jacob (2001, dans Brun et Dugas, 2005, pp. 81-82) quand il élabore sur la conception humaniste et existentielle de la reconnaissance. Ainsi, les dimensions de base d'un espace de parole indiquées par les participants, soit le temps, l'écoute, l'expression, l'ouverture, le respect et l'amélioration, sont essentielles. Il semble important que les dimensions soient toutes présentes pour que les espaces de parole réalisent leur plein potentiel de reconnaissance existentielle.

## CONCLUSION

Le but principal de cette recherche était d'explorer le lien entre les espaces de parole et la reconnaissance en contexte organisationnel. Plus précisément, nous nous sommes demandé en quoi les espaces de parole favorisaient le sentiment de reconnaissance existentielle des employés, et ce, dans une perspective d'humanisation du travail. La reconnaissance existentielle, une des quatre pratiques de reconnaissance en milieu organisé avec celles de la pratique de travail, de l'investissement dans le travail et des résultats, s'attarde plus particulièrement au travailleur en tant que personne unique ayant une identité, une intelligence, des connaissances, des compétences ainsi que des sentiments, et ayant d'emblée un droit à la parole (Brun et Dugas, 2002 et 2005).

Dans cette optique, la recherche visait quatre objectifs principaux. D'abord, ils nous fallait saisir l'expérience de reconnaissance des employés participant à l'étude, et plus particulièrement leur expérience de reconnaissance existentielle. Nous voulions aussi comprendre la nature des espaces de parole existant chez l'organisation hôte, de même qu'explorer les pratiques de parole qui favorisaient le sentiment de reconnaissance existentielle. Par ailleurs, notre questionnement de base, jumelé à la faible quantité d'information sur la conceptualisation d'un espace de parole au sein de la littérature consultée, nous a également mené à poursuivre un autre objectif, celui de tenter de mieux circonscrire la notion en en proposant une définition. Ce questionnement général est pertinent d'une part pour les employeurs qui se trouvent actuellement devant une situation délicate, où la rétention et l'embauche de nouveaux employés représentent des enjeux importants (Francoeur dans Benarrou, 2007; sondage CROP, 2007; Salmon, s.d.), et d'autre part pour les travailleurs eux-mêmes, du point de vue de leur bien-être (Aktouf, 1992 et 1996; Dejours, 1993 et 1995; Aubert, 1996; Morin, 1996; Pauchant, 1996; Brun, Biron, Martel et Ivers, 2003; Brun, Biron et Ivers, 2007; Carré, 2007). Il est également opportun d'un point de vue théorique, puisqu'il met de l'avant une proposition de définition d'un espace de parole, notion utilisée mais peu conceptualisée.

Pour revenir à notre intention de recherche, nous voulions donc comprendre le vécu au travail de l'intérieur, c'est-à-dire du point de vue des personnes en situation de travail, à la fois au sujet de l'état de la reconnaissance existentielle et de l'existence d'espaces de parole. Nous cherchions également à explorer avec elles le lien entre les deux notions. Nous ne nous sommes pas imposé de limites *a priori* sur les données à recueillir, les cadres de références les plus significatifs émanant, selon notre

épistémologie, des participants eux-mêmes. La visée de notre recherche était ainsi de comprendre une réalité locale, non de généraliser des découvertes.

Par conséquent, afin de mener cette étude, nous avons opté pour une approche qualitative et fait appel au récit de pratique (Poirier *et al.*, 1983; Pineau et Legrand, 1993; Bourdages, 2001; Rouleau, 2003; Bertaux, 2005). L'entretien semi-dirigé était aussi de mise, considérant la nature de notre recherche. Nous avons ainsi rencontré individuellement à deux reprises six employés occupant des fonctions diverses et faisant partie d'une même équipe, dont la gestionnaire, afin d'explorer en profondeur les sujets à l'étude. Le conseiller aux ressources humaines et la coordonnatrice du Comité sur la reconnaissance de l'organisation ont également été rencontrés à titre de représentants institutionnels. Suite à nos rencontres, nous avons examiné les propos recueillis auprès de chacun des participants de façon individuelle par le biais d'une l'analyse thématique. Nous avons ensuite procédé à une démarche d'analyse transversale des données et à l'interprétation simultanée des résultats. Les fruits de l'étude ont d'ailleurs été présentés à l'organisation hôte.

Notre recherche nous a permis de constater que la reconnaissance au travail est généralement très importante pour les personnes rencontrées, notamment car elle favorise la motivation, elle donne un sens au travail et elle apporte un bien-être. Certains la perçoivent toutefois comme un plus. Par ailleurs, le concept de reconnaissance au travail varie beaucoup selon les personnes. La valorisation du travail et de la personne de même que l'écoute sont les deux éléments qui sont les plus significatifs au niveau de la définition de la notion. Alors que les employés abordent le plus souvent des pratiques informelles de reconnaissance, les représentants organisationnels mentionnent davantage d'activités formelles. Il existe ainsi un certain décalage entre la perception des employés et celle des représentants institutionnels à l'égard des gestes de reconnaissance. Les deux groupes vivent des réalités différentes au travail et ils n'ont pas le même statut hiérarchique, ce qui peut expliquer la situation. En outre, les représentants sont informés des pratiques formelles en partie car ils les façonnent, alors que les employés parlent davantage du quotidien, probablement car c'est ce qui importe le plus pour eux.

La plupart des personnes rencontrées se sentent présentement reconnues au travail. Au niveau de la reconnaissance existentielle plus particulièrement, le respect est omniprésent et constitue vraiment un point d'ancrage de l'organisation. Par ailleurs, les gens ont l'impression d'être une personne au travail, et il existe une grande connaissance mutuelle entre les individus. Les employés se disent aussi bien informés, tout comme ils ont une latitude pour apporter une touche personnelle au travail. Le sentiment d'être important et celui d'être considéré sont ressentis par la majorité.

Par ailleurs, les interactions et relations avec les personnes côtoyées au travail sont habituellement satisfaisantes et agréables. Les jeunes jouent un rôle significatif au point de vue de la motivation à travailler et du sentiment de reconnaissance. En outre, l'accessibilité et la disponibilité du patron sont fortement soulignées par les participants. Celui-ci constitue souvent un vecteur de reconnaissance, à la fois via ces deux sphères et à travers les encouragements et la valorisation. Les gens sont bien à l'aise avec leur supérieur. L'équipe joue également un rôle important en matière de reconnaissance, surtout par la rétroaction positive, la valorisation et les échanges quotidiens. Les relations sont bonnes, l'humour est au rendez-vous et les gens sentent que les membres de l'équipe peuvent se dire les choses. Pour ce qui est de la relation avec l'organisation, elle est plus mitigée. D'une part, tous sentent que les membres de la direction sont accessibles. Plusieurs affirment toutefois entretenir peu de contacts avec eux, ce qui convient généralement, les salutations étant toujours présentes. D'autre part, le degré d'ouverture de l'organisation est perçu différemment selon les participants, tout comme la prise en compte des besoins.

En ce qui a trait aux espaces de parole, notre recherche nous a permis de déterminer quatre dimensions constitutives de base : le temps, l'expression, l'écoute et l'amélioration. Le respect et l'ouverture se greffent également au concept. Nous avons ainsi pu proposer une définition relativement précise de la notion. Pour tous les membres de l'organisation, de tels espaces revêtent une grande importance. En effet, en plus de permettre une expression libre sur des sujets variés, de privilégier l'écoute et de faire évoluer les choses, les espaces de parole favorisent la qualité de vie et le bien-être au travail, de même qu'ils accroissent le sentiment d'importance. Par ailleurs, selon les personnes rencontrées, il existe de nombreux espaces de parole au sein de leur organisation. Les rencontres de tous types, les comités organisationnels et les échanges authentiques quotidiens en sont les plus grands représentants. Certains indiquent même que l'écoute et l'expression vont de soi au travail, ce qui dénote un sentiment d'habitude et donc un certain enracinement du processus au sein de l'organisation et de l'équipe. En fait, il semble que si les dimensions de base de la notion sont toutes présentes, tout échange peut éventuellement constituer un espace de parole.

Cependant, cela n'est pas toujours le cas dans la présente situation. L'écoute existe généralement de la part de tous, de même que l'expression est habituellement aisée avec chacun. Cependant, le volet « levier d'amélioration » est parfois déficient, surtout dans le cadre des rencontres organisationnelles. Les employés ont un besoin de cohérence entre leur sentiment de pouvoir s'exprimer et le fait qu'ils se sentent écoutés sur le moment, et la suite des choses, tels un suivi ou un changement. Cette lacune est d'ailleurs perçue comme un manque de reconnaissance par plusieurs. Comme un participant l'indique



avec pertinence, un suivi démontre notamment une reconnaissance de l'intelligence des personnes et une confiance envers elles. Pour apporter ses nombreux bienfaits, un espace de parole se doit de laisser place à la cohérence et d'être entier, le volet amélioration étant aussi important que les autres.

Pour ce qui est du lien direct entre les espaces de parole et le sentiment de reconnaissance existentielle, nous pouvons le résumer de la façon suivante. Dans le cadre d'un espace de parole, les employés sentent qu'ils ont un réel droit à l'expression; ils se sentent écoutés; ils perçoivent qu'on leur accorde une réelle attention; ils sentent qu'un temps leur est accordé; ils ont l'impression que certains besoins peuvent être comblés par cette voie; ils se sentent à jour par la circulation de l'information; de même qu'ils ont la possibilité de se faire connaître et de connaître les autres. Tous ces éléments sont liés au concept de reconnaissance existentielle. En parallèle, les échanges quotidiens peuvent représenter à la fois un espace de parole et une source directe de reconnaissance, ce qui démontre en partie la nature intrinsèque du lien qui unit les deux sphères.

Ces résultats peuvent certainement aider l'organisation qui nous a accueillis à mieux saisir le point de vue de ses employés sur la reconnaissance, les espaces de parole et ses bienfaits, et davantage. Ils peuvent également être matière à réflexion pour ceux qui s'intéressent à la reconnaissance au travail ou à la communication organisationnelle, pour ceux qui souhaitent humaniser le travail et son contexte, pour ceux qui sont conscients de la souffrance des travailleurs et qui veulent voir à l'amélioration de la situation, etc.

Par ailleurs, tout au long de la démarche, nous avons conservé une attitude sérieuse, réfléchie, minutieuse, ouverte et honnête. Bien que les méthodes pour lesquelles nous avons opté en toute logique soient pertinentes, elles comportent aussi certaines limites qu'il est important de souligner. Les propos des participants ont été tenus à un moment particulier et demeurent caractéristiques de ces circonstances. En outre, pour diverses raisons, ceux-ci n'ont peut-être pas toujours exprimé ce qu'ils croyaient réellement, ce qui a une influence sur les résultats de la recherche. De plus, en tant qu'intervieweur, il est possible que nous ayons influé sur les propos des participants, même si nous cherchions constamment à demeurer neutre dans le cadre du processus d'entrevue. La subjectivité représente également une certaine limite au niveau de l'analyse, nos présupposés pouvant avoir eu un impact sur la façon dont nous avons étudié les données et leur avons donné un sens. Ainsi, les thèmes que nous avons attribués aux extraits, et qui ont ultimement mené à répondre à la question de recherche, auraient pu être différents de la part d'un autre chercheur. Enfin, comme nous l'avons



mentionné plus haut, la visée de cette recherche n'était pas de généraliser des découvertes, mais bien de comprendre une réalité locale, ce qui peut être perçu comme une limite.

Suite à notre étude, diverses pistes de recherche connexes se manifestent. Il serait notamment intéressant de porter une attention particulière à notre définition d'un espace de parole. Certaines études pourraient vérifier si cette conceptualisation peut être valable dans d'autres contextes. D'autres pourraient tenter de l'approfondir. Par exemple, si l'amélioration, peu importe sa nature et son étendue, est une dimension de base du concept, savons-nous seulement après coup si l'espace de parole en était véritablement un ? Est-ce plutôt une question de sentiment sur le moment ?

Par ailleurs, notre recherche a été menée au sein d'une organisation du secteur public, et nous croyons qu'il serait enrichissant d'effectuer une enquête semblable dans une entreprise privée. En effet, les conditions de travail varient d'un secteur à l'autre, entre autres au niveau de la sécurité d'emploi, et l'expression n'est peut-être pas aussi facile, ou l'écoute tant présente, en contexte privé. Le vécu au travail est certainement différent d'une personne à l'autre, même au sein d'une seule organisation, mais il n'en demeure pas moins intéressant de considérer le facteur public-privé. En outre, l'organisation où nous avons conduit notre recherche était somme toute satisfaisante pour les employés en ce qui a trait à la reconnaissance existentielle et aux espaces de parole. Il pourrait être intéressant de comparer la situation avec une organisation où l'un de ces deux aspects, ou possiblement les deux, est vécu comme médiocre par les membres de l'organisation. Il faudrait dans ce cas explorer en quoi les employés se sentent brimés en tant que personnes du fait de ne pas avoir un temps pour s'exprimer ni de pouvoir être écouté dans un contexte empreint de respect et d'ouverture. Le lien entre les deux concepts pourrait ainsi être saisi de la façon inverse, et de nouveaux aspects pourraient émerger.

En outre, nous nous sommes principalement attardés à la reconnaissance existentielle dans le cadre de cette étude. Les autres pratiques de reconnaissance sont également dignes de considération, et pourraient faire l'objet d'une recherche en lien avec un aspect de la communication organisationnelle, que ce soit ou non les espaces de parole. Enfin, il serait également approprié d'explorer plus en profondeur que ne le fait la présente recherche le lien existant entre les espaces de parole au travail et la quête de sens en contexte organisationnel, tout comme son rapport avec le bien-être psychologique au travail.

## **APPENDICE A**

### **FORMULAIRE D'ENTENTE AVEC L'ORGANISATION HÔTE**

## ENTENTE SUR UNE RECHERCHE UNIVERSITAIRE

[*Nom de l'organisation*] accepte d'accueillir Marie-Line Bénard Cyr, étudiante à la maîtrise en communication à l'Université du Québec à Montréal, afin que celle-ci y mène sa recherche universitaire. Cette dernière porte sur la reconnaissance, plus particulièrement sur les espaces de parole en tant que lieu de reconnaissance existentielle au travail. Globalement, la visée de cette étude est de mieux comprendre le lien entre les deux concepts, de l'explorer.

Dans ce contexte, la chercheuse poursuit quatre objectifs principaux :

- comprendre l'expérience de reconnaissance d'employés du [*nom de l'organisation*];
- comprendre la nature des espaces de parole existants au sein de l'organisation;
- explorer les pratiques « de parole » qui favorisent le sentiment de reconnaissance des employés;
- proposer des pratiques de reconnaissance porteuses de sens.

[*Nom de l'organisation*] permet donc à Marie-Line Bénard Cyr de mener deux entrevues semi-dirigées en face à face d'une durée d'environ 60 minutes chacune avec cinq employés d'une même équipe de travail, dont au moins un gestionnaire. Il l'autorise également à mener une entrevue semi-dirigée avec un représentant des ressources humaines, d'une durée d'au plus 90 minutes.

Les entrevues seront menées durant les heures de travail ou non, à la discrétion de l'organisation. Dans tous les cas, les deux parties ont toutefois une entente sur la possibilité d'utiliser les bureaux du [*nom de l'organisation*] en cas de besoin.

Il est à noter que les entretiens seront enregistrés sur bande audio, avec l'accord des participants. Il est également convenu que chaque participant aura à remplir un formulaire de consentement détaillé, incluant la possibilité de se retirer de l'étude en tout temps sans préjudice, avant le début du premier entretien.

Marie-Line Bénard Cyr s'engage à assurer la confidentialité des participants en respectant leur droit à la protection de la vie privée. Dans le même ordre d'idée, le nom du [*nom de l'organisation*] ne figurera pas au rapport de recherche.

Un certificat éthique sera délivré à la chercheuse par le Service de la recherche et de la création de l'UQAM avant que la collecte de données ne débute.

Marie-Line Bénard Cyr s'engage à présenter les faits saillants de la recherche au [*nom de l'organisation*], dans une formule qui reste à être déterminée par les deux parties.

Il est convenu que la chercheuse et sa directrice de mémoire demeurent disponibles pour répondre à toutes les questions ou demandes d'éclaircissement que la participation à cette recherche pourrait soulever :

Marie-Line Bénard Cyr  
Étudiante à la maîtrise en communication à l'Université du Québec à Montréal  
[numéros de téléphone] / [adresse courriel]

Isabelle Mahy  
Directrice de la recherche et professeure à l'Université du Québec à Montréal  
[numéro de téléphone] / [adresse courriel]

En foi de quoi les deux parties confirment leur engagement :

Le \_\_\_\_ octobre 2009;

Le \_\_\_\_ octobre 2009;

\_\_\_\_\_  
[*nom de la personne ressource*]  
[*nom du service*]  
[*nom de l'organisation*]

\_\_\_\_\_  
Marie-Line Bénard Cyr  
Étudiante à la maîtrise en communication  
Université du Québec à Montréal

**APPENDICE B**  
**FORMULAIRE DE CONSENTEMENT**



## FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT (sujet majeur)

« Les espaces de parole en tant que lieu de reconnaissance au travail »

### IDENTIFICATION

**Chercheuse responsable du projet :** Marie-Line Bénard Cyr

**Programme d'enseignement :** Maîtrise en communication

**Adresse courriel :** [adresse courriel]

**Téléphone :** [numéro de téléphone]

### BUT GÉNÉRAL DU PROJET ET DIRECTION

Vous êtes invité à prendre part à ce projet, qui vise principalement à explorer le lien entre le sentiment de reconnaissance d'employés d'une organisation et les espaces de parole présents au sein de cette organisation. Cette recherche vise plus particulièrement à comprendre l'expérience de reconnaissance d'employés du

[nom de l'organisation], à comprendre la nature des espaces de parole existants au sein de l'organisation et à explorer des pratiques de parole qui favorisent le sentiment de reconnaissance. Ce projet est réalisé dans le cadre d'un mémoire de maîtrise sous la direction de madame Isabelle Mahy, professeure au département de communication sociale et publique de la Faculté de communication de l'UQAM. Elle peut être jointe au [numéro de téléphone], ou par courriel à l'adresse suivante : [adresse courriel].

### PROCÉDURE

Votre implication consiste à participer à deux entrevues individuelles au cours desquelles il vous sera demandé de parler, entre autres, de votre expérience de reconnaissance au travail et de vos attentes en la matière, de votre opinion sur les espaces de parole en général et de ce qui s'en approche au sein de votre organisation, ainsi que des interactions quotidiennes au travail. Ces deux entrevues seront enregistrées sur bande audio, avec votre permission, et chacune d'elles prendra environ 1 heure de votre temps. Le lieu et l'heure de chaque entrevue sont à convenir avec la responsable du projet. La transcription sur support informatique qui en suivra ne permettra pas de vous identifier.

### AVANTAGES et RISQUES

Vous pourrez tirer certains avantages de ce projet, dont les suivants : pouvoir vous exprimer sur la reconnaissance et les espaces de parole au travail, faire partie d'une recherche universitaire, et recevoir une copie du mémoire de recherche lorsque celui-ci sera finalisé, si désiré. De plus, votre participation contribuera à l'avancement des connaissances par une meilleure compréhension du phénomène à l'étude.

Il n'y a pas de risque d'inconfort important associé à votre participation à ces rencontres. Vous devez cependant prendre conscience que certaines questions pourraient raviver des émotions désagréables. Vous demeurez libre de ne pas répondre à une question que vous jugez embarrassante sans vous justifier. Une ressource d'aide appropriée pourra vous être proposée si vous souhaitez discuter de votre situation. Il est de la responsabilité de la chercheuse de suspendre ou de mettre fin à l'entrevue si elle estime que votre bien-être est menacé.

### **ANONYMAT ET CONFIDENTIALITÉ**

Il est entendu que les renseignements recueillis lors des entrevues sont confidentiels et que seules la responsable du projet et sa directrice de recherche, Isabelle Mahy, auront accès à l'enregistrement et au contenu de sa transcription. Le matériel de recherche (bande audio, transcription, notes) ainsi que ce formulaire de consentement seront soigneusement conservés en lieu sûr par la responsable du projet pour la durée totale de l'étude. Les bandes audio ainsi que les formulaires de consentement seront détruits 3 ans après les dernières publications.

### **PARTICIPATION VOLONTAIRE**

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure, et que vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Dans ce cas, les renseignements vous concernant seront détruits. Votre accord à participer implique également que vous acceptez que la responsable du projet puisse utiliser aux fins de la présente recherche (mémoire, articles, conférences et communications scientifiques) les renseignements recueillis à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement, à moins d'un consentement explicite de votre part. Ainsi, dans le cas où la chercheuse souhaiterait utiliser des extraits d'entrevue qui pourraient permettre votre identification, elle devra préalablement obtenir votre autorisation. D'autre part, en participant à cette étude, vous consentez à ce que la chercheuse puisse faire une présentation des résultats généraux de la recherche au [*nom de l'organisation*].

### **COMPENSATION FINANCIÈRE**

Votre participation à ce projet est offerte gratuitement. Un résumé des résultats de recherche vous sera transmis au terme du projet, si désiré.

### **DES QUESTIONS SUR LE PROJET OU SUR VOS DROITS?**

Vous pouvez contacter la responsable de la recherche, Marie-Line Bénard Cyr, pour des questions additionnelles sur le projet. Vous pouvez également discuter avec la directrice de recherche, Isabelle Mahy, des conditions dans lesquelles se déroule votre participation et de vos droits en tant que participant de recherche.

Le projet auquel vous allez participer a été approuvé au plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains. Pour toute question ne pouvant être adressée à la directrice de recherche ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter le Président du Comité institutionnel d'éthique de la recherche, Joseph Josy Lévy, au 514 987-

3000, poste 4483. Il peut être également joint au secrétariat du Comité au 514 987-3000, poste 7753.

## **REMERCIEMENTS**

Votre collaboration est essentielle à la réalisation de ce projet et nous tenons à vous en remercier.

## **SIGNATURES**

Je, \_\_\_\_\_, reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais aussi que la responsable du projet a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner. Il me suffit d'en informer la responsable du projet.

Signature du participant :

Date :

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

Signature de la responsable du projet :

Date :

*Veillez conserver le premier exemplaire de ce formulaire de consentement pour communication éventuelle avec l'équipe de recherche et remettre le second à la chercheuse.*

**APPENDICE C**  
**GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES EMPLOYÉS**



## Pistes pour entretien – Employés

### RENCONTRE 1?

#### TRAVAIL EN GÉNÉRAL

**1. Quelle place occupe le travail dans ta vie?**

Qu'est-ce que le travail représente pour toi?

Qu'est-ce que le travail t'apporte?

Comment te sens-tu au travail (stress, surcharge, réalisation de soi...) et par rapport à ton travail?

**2. Parle-moi de ton niveau de satisfaction au travail?**

Bien-être

#### RECONNAISSANCE

**3. En quoi est-ce important ou non pour toi d'être reconnu au travail?**

Qu'est-ce que ça t'apporte? (sens)

**4. En tes propres mots, comment décrirais-tu la reconnaissance au travail?**

Qu'est-ce que ça signifie?

**5. Te sens-tu reconnu au travail?**

Qu'est-ce qui fait que tu te sens reconnu (ou non)?

Peux-tu illustrer ta pensée?

Patron

Collègues

[*Organisation*]

Clients

Etc.

**6. Comment se fait la reconnaissance au sein de ton équipe de travail et du [nom de l'organisation]?**

Qu'en penses-tu?

sens

**7. En quoi les pratiques actuelles de reconnaissance favorisent-elles ou non ton sentiment de bien-être au travail?**

Qu'est-ce qui pourrait être amélioré à cet égard?

8. Dans l'idéal, comment ça devrait se passer pour que tu te sentes reconnu à ta juste valeur?

### RECONNAISSANCE EXISTENTIELLE

9. Au travail, te sens-tu traité en tant que personne à part entière? Pourquoi?

Cela signifie se sentir traité en tant que personne, comme un individu ayant une personnalité, des sentiments, une intelligence, des connaissances, etc.

Étant capable de réfléchir, de décider, de gérer, de parler...

As-tu le sentiment d'exister?

As-tu l'impression d'être considéré?

Te sens-tu respecté?

As-tu l'impression d'être important?

Pourquoi? Peux-tu me donner des exemples?

10. J'aimerais que tu me parles de la façon dont tes besoins sont pris en compte au travail?

As-tu l'impression que tes besoins sont pris en compte? Pourquoi?

Les exprimes-tu? À qui, comment, dans quelles circonstances, réponse obtenue?

11. As-tu des propositions sur des pratiques de reconnaissance qui, pour toi, seraient pertinentes dans le contexte de ton travail?

### CONCLUSION

12. Y a-t-il des choses dont on n'a pas discutées au sujet de la reconnaissance que tu aimerais aborder?

## RENCONTRE 2?

## DÉFINITION D'UN ESPACE DE PAROLE

Plusieurs auteurs, plusieurs textes disent que les espaces de parole sont essentiels au sein d'une organisation, pour plusieurs raisons.

1. Spontanément, comment définirais-tu un espace de parole?
2. Quand un espace de parole est créé ou existe, qu'est-ce qui s'y produit?  
Qu'est-ce que ça apporte?
3. Est-ce important qu'il y ait des espaces de parole à ton travail et pourquoi?
4. Quels sont les espaces de parole qui existent dans la vie de tous les jours au travail?  
En existe-t-il?  
Formel et informel

## ÉCOUTE ET EXPRESSION

5. Te sens-tu écouté au travail? Pourquoi?  
Comment te sens-tu par rapport à cela?
6. Dans le contexte de ton travail, sens-tu que tu peux t'exprimer librement? Pourquoi dis-tu cela?  
Qu'est-ce que ça t'apporte? / Est-ce que ça te brime et en quoi?
7. Dans quelles circonstances (à quel moment et avec qui) sens-tu que tu peux le plus t'exprimer et être écouté au travail?  
  
Pourquoi? Peux-tu me fournir des exemples
8. Dans les occasions où tu peux t'exprimer et être écouté au travail, comment te sens-tu?
9. Dans le cadre de ton travail, y a-t-il un lieu physique où tu sens que tu peux davantage t'exprimer et être écouté? Lequel ou lesquels et pourquoi?

## INTERACTIONS AVEC LES AUTRES EN GÉNÉRAL

### 10. Comment décrirais-tu les interactions au sein de ton équipe?

Y a-t-il des moments où tu peux interagir avec les autres, créer des liens avec eux?  
Qu'est-ce que ces moments t'apportent? / Comment ça t'affecte?

### 11. Que peux-tu me dire au sujet de l'ouverture d'esprit dans ton équipe et au sein de ton organisation?

Au niveau des relations, des opinions, des idées, des différences personnelles, et autres

### 12. As-tu l'impression d'être informé de ce qui se passe au quotidien dans ton équipe et au [nom de l'organisation]?

Comment te sens-tu par rapport à cela?

**Par quelle(s) voie(s) es-tu le plus informé?**

VS ce qui manque

## RELATION AVEC LE PATRON ET LES COLLÈGUES

### 13. Comment décrirais-tu ta relation avec ton supérieur immédiat?

Satisfactions et insatisfactions?

As-tu l'impression que ton supérieur te connaît bien?

Qu'est-ce que ça t'apporte? / Est-ce que ça t'affecte? Comment?

### 14. Parle-moi du niveau d'accessibilité de ton patron?

**Qu'en penses-tu?**

En quoi est-ce important que ton patron soit accessible?

Comment te sens-tu par rapport à son accessibilité actuelle?

### 15. As-tu ton mot à dire sur les méthodes de travail, les façons de faire, les décisions, etc.?

**Exemples?**

Peux-tu exploiter tes propres idées? Touche personnelle?

Occasions d'émettre des suggestions?

Consultation?

### 16. Parle-moi de ta relation avec tes collègues?

Satisfactions et insatisfactions?

As-tu l'impression que tes collègues te connaissent bien?

Sens-tu que tes collègues s'intéressent à ton travail?

Qu'est-ce que ça t'apporte? / Est-ce que ça t'affecte? Comment?

**17. Parle-moi de ta relation avec [nom de l'organisation]?**

Satisfactions et insatisfactions?

Relation avec l'équipe de direction (dg et directeurs), crédibilité de l'organisation

Relation avec le reste du [nom de l'organisation]?

L'organisation se préoccupe-t-elle de ta satisfaction au travail?

Qu'est-ce que ça t'apporte? / Est-ce que ça t'affecte? Comment?

**ESPACES DE PAROLE ET RECONNAISSANCE****18. Les espaces de parole actuels (équipe, [organisation], etc.) favorisent-ils ton sentiment de reconnaissance?**

Si oui, comment? / Si non, pourquoi?

**19. Quels sont les espaces de parole que tu privilégierais pour favoriser le sentiment de reconnaissance des employés (qui n'existent pas nécessairement ici actuellement) dans une organisation?****CONCLUSION****20. Y a-t-il des choses dont on n'a pas discutées et que tu aimerais aborder?**

**APPENDICE D**  
**GUIDE D'ENTRETIEN POUR LA GESTIONNAIRE**

## Pistes pour entretien – Gestionnaire

### RENCONTRE 1?

*Questions adressées à la personne en tant qu'employé, qui a des collègues, un patron, une équipe*

#### TRAVAIL EN GÉNÉRAL

**1. Quelle place occupe le travail dans ta vie?**

Qu'est-ce que le travail représente pour toi?

Qu'est-ce que le travail t'apporte?

Comment te sens-tu au travail (stress, surcharge, réalisation de soi, ...) et par rapport à ton travail?

**2. Parle-moi de ton niveau de satisfaction au travail?**

Bien-être

#### RECONNAISSANCE

**3. En quoi est-ce important ou non pour toi d'être reconnu au travail?**

Qu'est-ce que ça t'apporte? (sens)

**4. En tes propres mots, comment décrirais-tu la reconnaissance au travail?**

Qu'est-ce que ça signifie?

**5. Te sens-tu reconnu au travail?**

Qu'est-ce qui fait que tu te sens reconnu (ou non)?

Peux-tu illustrer ta pensée?

Patron

Collègues

[*Organisation*]

Clients

Etc.

**6. Comment se fait la reconnaissance au sein de l'équipe de [nom de l'équipe] et du [nom de l'organisation]?**

Qu'en penses-tu?

Sens

**7. En quoi les pratiques actuelles de reconnaissance favorisent-elles ou non ton sentiment de bien-être au travail?**

Qu'est-ce qui pourrait être amélioré à cet égard?

**8. Dans l'idéal, comment ça devrait se passer pour que tu te sentes reconnu à ta juste valeur?**

RECONNAISSANCE EXISTENTIELLE
------------------------------

**9. Au travail, te sens-tu traité en tant que personne à part entière? Pourquoi?**

Cela signifie se sentir traité en tant que personne, comme un individu ayant une personnalité, des sentiments, une intelligence, des connaissances, etc.

Étant capable de réfléchir, de décider, de gérer, de parler...

As-tu le sentiment d'exister?

As-tu l'impression d'être considéré?

Te sens-tu respecté?

As-tu l'impression d'être important?

Pourquoi? Peux-tu me donner des exemples?

**10. J'aimerais que tu me parles de la façon dont tes besoins sont pris en compte au travail?**

As-tu l'impression que tes besoins sont pris en compte? Pourquoi?

Les exprimes-tu? À qui, comment, dans quelles circonstances, réponse obtenue ?

**11. As-tu des propositions sur des pratiques de reconnaissance qui, pour toi, seraient pertinentes dans le contexte de ton travail?**

INTERVENTIONS EN MATIÈRE DE RECONNAISSANCE
--------------------------------------------

*Question adressée à la personne en tant que gestionnaire*

**12. Comment décrirais-tu tes façons de faire en matière de reconnaissance?**

Qu'en est-il de la reconnaissance existentielle plus particulièrement?

Employé comme personne ayant identité / intelligence / connaissances / compétences / sentiments

Attentions quotidiennes, droit à la parole

Influence sur les décisions, partage d'information, consultation, participation, etc.

Qu'en penses-tu?



## CONCLUSION

13. Y a-t-il des choses dont on n'a pas discutées au sujet de la reconnaissance et que tu aimerais aborder?

## RENCONTRE 2?

*Questions adressée à la personne en tant que personne travaillant au [nom de l'organisation], sauf avis contraire*

## DÉFINITION D'UN ESPACE DE PAROLE

Plusieurs auteurs, plusieurs textes disent que les espaces de parole sont essentiels au sein d'une organisation, pour plusieurs raisons.

1. Spontanément, comment définirais-tu un espace de parole?
2. Quand un espace de parole est créé ou existe, qu'est-ce qui s'y produit?  
Qu'est-ce que ça apporte?
3. Est-ce important qu'il y ait des espaces de parole à ton travail et pourquoi?
4. Quels sont les espaces de parole qui existent dans la vie de tous les jours au travail?  
En existe-t-il?  
Formel et informel
5. En tant que gestionnaire, quel rôle joues-tu au niveau des espaces de parole dans ton service?

## ÉCOUTE ET EXPRESSION

6. Te sens-tu écouté au travail? Pourquoi?  
Comment te sens-tu par rapport à cela?
7. Dans le contexte de ton travail, sens-tu que tu peux t'exprimer librement?  
Pourquoi dis-tu cela?  
Qu'est-ce que ça t'apporte? / Est-ce que ça te brime et en quoi?
8. Dans quelles circonstances (à quel moment et avec qui) sens-tu que tu peux le plus t'exprimer et être écouté au travail?  
  
Pourquoi? Peux-tu me fournir des exemples?

9. Dans les occasions où tu peux t'exprimer et être écouté au travail, comment te sens-tu?

10. Dans le cadre de ton travail, y a-t-il un lieu physique où tu sens que tu peux davantage t'exprimer et être écouté? Lequel ou lesquels et pourquoi?

## INTERACTIONS AVEC LES AUTRES EN GÉNÉRAL

11. Comment décrirais-tu les interactions au sein de ton service (en t'incluant)?

Y a-t-il des moments où tu peux interagir avec les autres, créer des liens avec eux?

Qu'est-ce que ces moments t'apportent? / Comment ça t'affecte?

12. Comment décrirais-tu les interactions au sein de l'équipe [*nom de l'équipe*]?

Y a-t-il des moments où tu peux interagir avec les autres, créer des liens avec eux?

Qu'est-ce que ces moments t'apportent? / Comment ça t'affecte?

13. Que peux-tu me dire au sujet de l'ouverture d'esprit des personnes que tu côtoies au quotidien et de ton organisation?

Au niveau des relations, des opinions, des idées, des différences personnelles, et autres

Service

Équipe

[*Organisation*]

14. As-tu l'impression d'être informé de ce qui se passe au quotidien dans ton service, dans ton équipe [*nom de l'équipe*] et au [*nom de l'organisation*]?

Comment te sens-tu par rapport à cela?

De façon générale, par quelle(s) voie(s) es-tu le plus informé?

VS ce qui manque

## RELATION AVEC LE PATRON ET LES COLLÈGUES

15. Comment décrirais-tu ta relation avec ton supérieur immédiat?

Satisfactions et insatisfactions?

As-tu l'impression que ton supérieur te connaît bien?

Qu'est-ce que ça t'apporte? / Est-ce que ça t'affecte? Comment?

16. Parle-moi du niveau d'accessibilité de ton patron?

Qu'en penses-tu?

En quoi est-ce important que ton patron soit accessible?

Comment te sens-tu par rapport à son accessibilité actuelle?

**17. As-tu ton mot à dire sur les méthodes de travail, les façons de faire, les décisions, etc.?**

**Exemples?**

Peux-tu exploiter tes propres idées? Touche personnelle?  
 Occasions d'émettre des suggestions?  
 Consultation?

**18. Parle-moi de ta relation avec tes collègues?**

Satisfactions et insatisfactions?  
 As-tu l'impression que tes collègues te connaissent bien?  
 Sens-tu que tes collègues s'intéressent à ton travail?  
 Qu'est-ce que ça t'apporte? / Est-ce que ça t'affecte? Comment?

**19. Parle-moi de ta relation avec le [nom de l'organisation]?**

Satisfactions et insatisfactions?  
 Relation avec l'équipe de direction (dg et directeurs), crédibilité de l'organisation  
 Relation avec le reste du [nom de l'organisation]?  
 L'organisation se préoccupe-t-elle de ta satisfaction au travail?  
 Qu'est-ce que ça t'apporte? / Est-ce que ça t'affecte? Comment?

<b>ESPACES DE PAROLE ET RECONNAISSANCE</b>
--------------------------------------------

**20. Les espaces de parole actuels (service, équipe, [organisation], etc.) favorisent-ils ton sentiment de reconnaissance?**

Si oui, comment? / Si non, pourquoi?

**21. Quels sont les espaces de parole que tu privilégierais pour favoriser le sentiment de reconnaissance des employés (qui n'existent pas nécessairement ici actuellement) dans une organisation?**

<b>CONCLUSION</b>
-------------------

**22. Y a-t-il des choses dont on n'a pas discutées et que tu aimerais aborder?**

## **APPENDICE E**

### **GUIDE D'ENTRETIEN POUR LE COMITÉ SUR LA RECONNAISSANCE**

## Pistes pour entretien – Comité sur la reconnaissance

### CLIMAT DE TRAVAIL

**1. Parle-moi du climat de travail au [nom de l'organisation]?**

Respect

Ouverture d'esprit

### RECONNAISSANCE

**2. Quelle place occupe la reconnaissance au [nom de l'organisation]? Explique.**

**3. Parle-moi du comité sur la reconnaissance?**

Moment de création et motivations sous-jacentes à cette création

Composition du comité et fonctionnement

Rattaché où dans l'organisation? Quels sont ses pouvoirs?

Perception du sentiment de reconnaissance

Réalisations et effets sur les employés (résultats)

**4. Comment le comité définit-il la reconnaissance au travail?**

Qu'est-ce que ça signifie?

**5. Quelles sont les pratiques actuelles de reconnaissance au [nom de l'organisation]?**

Formel vs informel

**6. En quoi les pratiques actuelles de reconnaissance favorisent-elles ou non le bien-être des employés?**

**7. As-tu des propositions sur des pratiques de reconnaissance qui, selon toi, seraient pertinentes dans le milieu?**

Le comité a-t-il des propositions sur la table?

### ESPACES DE PAROLE

Plusieurs auteurs, plusieurs textes disent que les espaces de parole sont essentiels au sein d'une organisation, pour plusieurs raisons.

**8. Spontanément, comment définirais-tu un espace de parole?**

9. Quand un espace de parole est créé ou existe, qu'est-ce qui s'y produit?  
Qu'est-ce que ça apporte?

10. Quels sont les espaces de parole qui existent dans la vie de tous les jours au [nom de l'organisation]?

En existe-t-il?

Formel et informel

### ÉCOUTE ET EXPRESSION

11. De façon générale, quelle est la place de l'écoute au [nom de l'organisation]? Peux-tu illustrer?

12. De façon générale, quelle est la place de la parole, de l'expression au [nom de l'organisation]? Peux-tu illustrer?

### ESPACES DE PAROLE ET RECONNAISSANCE

13. D'après toi, les espaces de parole actuels favorisent-ils le sentiment de reconnaissance des employés?

Si oui, comment? / Si non, pourquoi?

14. Quels sont les espaces de parole que tu privilégierais pour favoriser le sentiment de reconnaissance des employés (qui n'existent pas nécessairement ici actuellement) dans une organisation?

## **APPENDICE F**

### **GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES RESSOURCES HUMAINES**

## Pistes pour entretien – Ressources humaines

### CLIMAT DE TRAVAIL EN GÉNÉRAL

**1. Parle-moi du climat de travail au [nom de l'organisation]?**

Respect

Ouverture d'esprit

**2. Parle-moi de la relation du [nom de l'organisation] avec ses employés?**

Comment le [nom de l'organisation] « considère »-t-il les employés?

### RECONNAISSANCE

**3. Quelle est la vision du [nom de l'organisation] en matière de reconnaissance?**

**4. Comment le [nom de l'organisation] définit-il la reconnaissance au travail?**

Qu'est-ce que ça signifie?

**5. Quelles sont les pratiques actuelles de reconnaissance au [nom de l'organisation]?**

Formel vs informel

**6. En quoi les pratiques actuelles de reconnaissance favorisent-elles ou non le bien-être des employés?**

**7. As-tu des propositions sur des pratiques de reconnaissance qui, pour toi, seraient pertinentes dans le milieu?**

La direction des ressources humaines a-t-elle des propositions sur la table?

### ESPACES DE PAROLE

Plusieurs auteurs, plusieurs textes disent que les espaces de parole sont essentiels au sein d'une organisation, pour plusieurs raisons.

**8. Spontanément, comment définirais-tu un espace de parole?**

**9. Quand un espace de parole est créé ou existe, qu'est-ce qui s'y produit?**

Qu'est-ce que ça apporte?



10. Quels sont les espaces de parole qui existent dans la vie de tous les jours au [nom de l'organisation]?

En existe-t-il?

Formel et informel

11. Quel rôle le [nom de l'organisation] joue-t-il au niveau des espaces de parole au sein de l'organisation?

### ÉCOUTE ET EXPRESSION

12. De façon générale, quelle est la place de l'écoute au [nom de l'organisation]? Peux-tu illustrer?

13. De façon générale, quelle est la place de la parole, de l'expression au [nom de l'organisation]? Peux-tu illustrer?

### ESPACES DE PAROLE ET RECONNAISSANCE

14. D'après toi, les espaces de parole actuels favorisent-ils le sentiment de reconnaissance des employés?

Si oui, comment? / Si non, pourquoi?

15. Quels sont les espaces de parole que tu privilégierais pour favoriser le sentiment de reconnaissance des employés (qui n'existent pas nécessairement ici actuellement) dans une organisation?

## RÉFÉRENCES

- Aktouf, Omar. 1992. *Management and Theories of Organizations in the 1990s : Toward a Critical Radical Humanism?*, Academy of Management Review, p. 407-431.
- \_\_\_\_\_. 1996. « Le management de l'excellence : de la déification du dirigeant à la dépersonnification de l'employé ». In *La Quête du sens – Gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature*, sous la dir. de Thierry C. Pauchant, p. 213-236. Montréal : Éditions Québec/Amérique inc.
- Allard-Poesi, Florence. 2003. « Coder les données ». In *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, sous la direction d'Yvonne Giordano, p. 245-290. Colombelles [France] : Éditions EMS, collection Les essentiels de la gestion.
- Aubert, Nicole. 1996. « L'entreprise comme instance de création existentielle : aspirations et désillusions ». In *La Quête du sens – Gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature*, sous la Dir. de Thierry C. Pauchant, p. 101-120. Montréal : Éditions Québec/Amérique inc.
- Benarrous, Caroline, pour l'ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec. Communiqué de presse émis le 3 octobre 2007. *Les organisations font face à un taux élevé de roulement de personnel – Résultats d'un sondage CROP-ORHRI*. En ligne. [<http://www.orhri.org/presse/fiche.aspx?f=45964>], consulté le 2 avril 2009.
- Bertaux, Daniel. 1976. *Histoires de vies ou récits de pratique? Méthodologie de l'approche biographique en Sociologie*. Paris : Centre d'études des mouvements sociaux, 232 p.
- Bertaux, Daniel. 2005. *L'enquête et ses méthodes : le récit de vie*, Paris : Armand Collin, collection 128, 128 p.
- Blanchet, Alain, et Anne Gotman. 1992. *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*. Paris : Éditions Nathan, collection 128, 125 p.
- Bohm, David. 1996. *On dialogue*. Londres: Routledge, 101 p.
- Boilard, Annie. « Témoigner de la reconnaissance ». In Ordre des conseillers en ressources humaines agréés. Le coin de l'expert. *Site de l'ordre des conseillers en ressources humaines agréés*. En ligne. [<http://www.orhri.org/expert/fiche.aspx?p=306494>], consulté le 31 mars 2009.
- Bourcier, Claude, et Yves Palobart. 1997. *La reconnaissance : un outil de motivation pour vos salariés*. Paris : Éditions d'Organisation, 195 p.
- Bourdages, Louise. 2001. *La persistance aux études supérieures, Le cas du doctorat*. Sainte-Foy [Québec] : Presses de l'Université du Québec, 173 p.
- Bouthat, Chantal. 1993. *Guide de présentation des mémoires et thèses*. Montréal : Université du Québec à Montréal, 110 p.

- Boutin, Gérald. 2008. *L'entretien de recherche qualitatif*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 171 p.
- Brafman, Nathalie. 2009. « Suicides   France Télécom : la direction change de ton : « Je ne peux plus accepter que certains salariés arrivent stressés au travail », affirme le PDG ». *Le Monde*, 8 octobre, p. 15.
- Brun, Jean Pierre, et Christine Lamarche, pour la Chaire de gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations de l'Université Laval. 2006. * valuation des coûts du stress au travail*. Québec, 117 p.
- Brun, Jean-Pierre, et Ninon Dugas, pour le Secrétariat du conseil du Trésor, le Gouvernement du Québec et la Chaire de gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations de l'Université Laval. 2002. *Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens. Document de sensibilisation*. 22 p.
- \_\_\_\_\_. 2005. « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens ». *Revue internationale de gestion*, été 2005, vol 30, no 2, p. 79-88.
- Brun, Jean-Pierre, Caroline Biron et Hans Ivers, pour l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité au travail. 2007. *Démarche stratégique de prévention des problèmes de santé mentale au travail*. Montréal : Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité au travail, 65 p.
- Brun, Jean-Pierre, Caroline Biron, Josée Martel et Hans Ivers pour l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité au travail. 2003. * valuation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines*. Montréal : Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité au travail, 88 p.
- Buber, Martin. 1959. *La vie en dialogue; je et tu : dialogue : la question qui se pose à l'individu :  l ments de l'interhumain : de la fonction éducatrice*. Paris : Aubier  ditions Montaigne, 253 p.
- Carpentier-Roy, Marie-Claire. 1995. « Anomie sociale et recrudescence des problèmes de santé mentale au travail », *Santé mentale au Québec*, vol 20, no 2, p. 119-139.
- \_\_\_\_\_. 2000. «  tre reconnu au travail : nécessité ou privil ge? », conférence, actes du colloque *Travail, reconnaissance et dignité humaine*, Québec.
- Carré, Jean-Michel (réal.). 2007. *J'ai très mal au travail, cet obscur objet de haine et de désir*. Documentaire. France :  ditions Montparnasse. 2 DVD, 352 min.
- Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail de l'Université Laval. 2008. *La reconnaissance au travail*. En ligne. [<http://www.cgsst.com/fra/accueil-reconnaissance-travail.asp>], consulté le 29 janvier 2009.
- Chanlat, Jean-François (sous la dir. de). 1990. *L'individu dans l'organisation; Les dimensions oubliées*. Sainte-Foy : Les Presses de l'Université Laval /  ditions Eska, 842 p.
- CROP-Express., pour l'ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec. 2006. *Charge de travail et rémunération, Sondage d'opinion auprès des Québécois*. En ligne. [[http://www.orhri.org/presse/2006/061120\\_CROP\\_charge-travail.pdf](http://www.orhri.org/presse/2006/061120_CROP_charge-travail.pdf)], 22 p., consulté le 31 mars 2009.

- CROP Inc., pour l'ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec. 2007. *Rétention au travail, Sondage d'opinion auprès des Québécois (Travailleurs salariés)*. En ligne. [[http://www.orhri.org/presse/2007/071003\\_CROP\\_retention.pdf](http://www.orhri.org/presse/2007/071003_CROP_retention.pdf)], consulté le 2 avril 2009.
- \_\_\_\_\_. 2008. *Travail et stress, Sondage d'opinion auprès des Québécois (travailleurs)*. En ligne. [[http://www.orhri.org/presse/2008/20080404\\_CROP\\_stress.pdf](http://www.orhri.org/presse/2008/20080404_CROP_stress.pdf)], 20 p., consulté le 29 mars 2009.
- Dejours, Christophe. 1993. *Travail, usure mentale – De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*. Paris : Bayard, 263 p.
- \_\_\_\_\_. 1995. *Le facteur humain*. Paris: Presses universitaires de France, collection Que sais-je?, 128 p.
- Demers, Christiane. 2003. « L'entretien ». In *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, sous la direction d'Yvonne Giordano, p. 173-210. Colombelles [France] : Éditions EMS, collection Les essentiels de la gestion.
- Deslauriers, Jean-Pierre. 1987. *Les méthodes de la recherche qualitative*. Sillery [Québec] : Presses de l'Université du Québec, 153 p.
- Desmarais, Danielle. 2009. « L'approche biographique ». In *Recherche sociale, de la problématique à la collecte des données*, sous la direction de Benoît Gauthier, p. 361-389. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Ducourtieux, Cécile. 2010. « À France Télécom, la vague de suicide se poursuit : Un rapport préconise de reconnaître quatre décès comme accidents de service ». *Le Monde*, 12 mars, p. 14.
- Giordano, Yvonne. 2003. *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*. Colombelles [France] : Éditions EMS, collection Les essentiels de la gestion, 318 p.
- Gostick, Adrian Robert et Chester Elton. 2008. *Le principe de la carotte*. Montréal : Les Éditions Transcontinental, 208 p.
- Isaacs, William. 1999. *Dialogue and the art of thinking together: a pioneering approach to communicating in business and in life*. New York: Currency Doubleday, 428 p.
- Langis, Nathalie, et Anne Boucher. « La reconnaissance des employés... plus facile à dire qu'à faire! ». In Ordre des conseillers en ressources humaines agréés. Le coin de l'expert. *Site de l'ordre des conseillers en ressources humaines agréés*. En ligne. [<http://www.orhri.org/expert/fiche.aspx?p=301688>], consulté le 26 mars 2009.
- Laramée, Alain, et Bernard Vallée. 1991. *La recherche en communication, Éléments de méthodologie*. Sillery [Québec] : Presses de l'Université du Québec et Sainte-Foy [Québec] : Télé-université. 377 p.
- Le Gall, Didier. 1987. « Les récits de vie : approcher le social par la pratique ». In *Les méthodes de la recherche qualitative*, sous la direction de Jean-Pierre Deslauriers, p. 35-48. Sillery [Québec] : Presses de l'Université du Québec.

- Ledun, Marin et Brigitte Font Le Bret. 2009. « *France Télécom* : l'évaluation individuelle à l'origine du mal-être : Les salariés les plus investis pâtissent davantage du harcèlement moral ». *Le Monde*, 26 septembre, p. 25.
- Lessard-Hébert, Michelle, Gabriel Goyette et Gérald Boutin. 1995. *La recherche qualitative, fondements et pratiques*. Montréal : Éditions Nouvelles, 124 p.
- Lipovetsky, Gilles, et Sébastien Charles. 2004. *Les temps hypermodernes*. Paris : Bernard Grasset, 190 p.
- Littlejohn, Stephen W., et Karen A. Foss. 2005. *Theories of human communications*. Belmont [Californie]: Thompson Wadsworth, 8<sup>e</sup> éd., 388 p., chap. 9.
- Locke, Edwin A., et Gary P. Latham. 1990. *A Theory of Goal Setting & Task Performance*. Englewood Cliffs [New Jersey] : Prentice-Hall, 413 p.
- Mace, Gordon. 1988. *Guide d'élaboration d'un projet de recherche*. Québec : Les Presses de l'Université Laval, 119 p.
- Miller, Catherine. 2005. *Communication Theories, Perspectives, Process and contexts*. McGraw Hill, 2<sup>e</sup> éd., chap. 2.
- Mongeau, Pierre. 2008. *Réaliser son mémoire ou sa thèse, Côté Jeans & Côté Tenue de soirée*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 146 p.
- Morin, Estelle M. 1996. « L'efficacité organisationnelle et le sens du travail ». In *La Quête du sens – Gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature*, sous la dir. de Thierry C. Pauchant, p. 257-288. Montréal : Éditions Québec/Amérique inc.
- Morin, Estelle M., pour l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité au travail. 2008. *Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel*. Montréal : Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité au travail, 54 p.
- Paillé, Pierre. 1996. « De l'analyse qualitative en général et de l'analyse thématique en particulier ». *Revue de l'association pour la recherche qualitative*, vol. 15, p.179-193.
- Paillé, Pierre, et Alex Mucchielli. 2008. *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin, collection U, 315 p.
- Paradis, Nathalie. 2007. *Les relations interpersonnelles au travail comme médiateur entre souffrance et plaisir chez le travailleur en centre d'appels, Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en communication*. Montréal : Université du Québec à Montréal, 178 p.
- Pauchant, Thierry C. 1996. « Les réalités existentielles dans les organisations ». In *La Quête du sens – Gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature*, p. 21-38. Montréal : Éditions Québec/Amérique inc.
- \_\_\_\_\_. 2000. *Pour un management éthique et spirituel : défis, cas, outils et questions*. Saint-Laurent [Québec] : Fides et Montréal : Presses H.E.C, 418 p.

- Pauchant, Thierry C. et coll. 2002. *Guérir la santé. Un dialogue de groupe sur le sens du travail, les valeurs et l'éthique dans le réseau de la santé*. Montréal : Les Éditions Fides et Presses HEC, 400 p.
- Pineau, Gaston, et Jean-Louis Le Grand. 1993. *Les Histoires de vie*. Paris : Presses Universitaires de France, collection Que sais-je?, 127 p.
- Plourde, Linda. « Le sens au travail ». In *Ordre des conseillers en ressources humaines agréés. Le coin du coach. Site de l'ordre des conseillers en ressources humaines agréés*. En ligne. [<http://www.orhri.org/coach/fiche.aspx?p=245284>], consulté le 26 mars 2009.
- Poirier, Jean, Simone Clapier-Valladon et Paul Raybaut. 1983. *Les récits de vie, Théorie et pratique*. Paris : Presses Universitaire de France, 239 p.
- Pondy, Louis R., et Ian I. Mitroff. 1979. *Beyond Open System Models of Organizations*, Research in Organizational Behavior, vol. 1, p. 3-39.
- Poupart, Jean, Jean-Pierre Deslauriers, Lionel-Henri Groulx et al. 1997. *La recherche qualitative – Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur, 405 p.
- Putnam, Linda L., et Michael E. Pacanowsky. 1983. *Communication and organizations: an interpretive approach*, Newbury Park [Californie]: Sage, p. 31-54.
- Rouleau, Linda. 2003. « La méthode biographique ». In *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, sous la direction d'Yvonne Giordano, p. 133-171. Colombelles [France] : Éditions EMS, collection Les essentiels de la gestion.
- Salmon, Michel. « Pénurie de la main d'œuvre : concurrencer ou périr... un enjeu concernant toutes les PME ». In *Ordre des conseillers en ressources humaines agréés. Le coin de l'expert. Site de l'ordre des conseillers en ressources humaines agréés*. En ligne. [<http://www.orhri.org/expert/fiche.aspx?p=302840>], consulté le 2 avril 2009.
- Savoie-Zajc, Lorraine. 2009. « L'entrevue semi-dirigée ». In *Recherche sociale, de la problématique à la collecte des données*, sous la direction de Benoît Gauthier, p. 337-360. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Schwartz, Yves. 1997. *Reconnaissances au travail, Pour une approche ergologique*. Coll. « Le travail humain ». Paris : Presses Universitaires de France, 323 p.
- \_\_\_\_\_. 2004. « La conception du travail, le visible et l'invisible », *L'Homme et la société*, no 152-153, p 47-77.
- St-Onge, Sylvie, Victor Y. Haines III, Isabelle Aubin, Claudia Rousseau et Geneviève Lagassé. 2005. « Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail ». *Revue internationale de gestion*, été 2005, vol 30, no 2, p. 89-101.
- Watzlawick, Paul. 1976. *La réalité de la réalité, Confusion, désinformation, communication*. Paris : Éditions du Seuil, Collection Points Essais, 241 p.
- Watzlawick, Paul, Donald de Avila Jackson et Janet Helmick Beavin. 1972. *Une logique de la communication*. Paris : Éditions du Seuil, Collection Points Essais, 285 p.